

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání

Educational needs of teachers in leisure education

Dana Dostálková

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 14.4.2016

.....

podpis

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za podporu, odborné vedení,  
a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

**ABSTRAKT** Tématem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb pedagogů volného času v zájmovém vzdělávání. Teoretická část se zabývá identifikací a analýzou vzdělávacích potřeb. Dále se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, jejich kompetence a využití kompetenčního přístupu k jejich vzdělávání. Teoretickou část uzavírá kapitola o zájmovém vzdělávání a působení pedagoga volného času. Cílem výzkumné části je identifikace vzdělávacích potřeb uvedených pracovníků a specifikace jejich kompetencí. Výzkumná část zahrnuje šetření realizované technikou nestrukturovaných písemných rozhovorů. Na základě analýzy získaných informací jsou specifikovány kompetence pedagoga volného času a je vytvořen jeho kompetenční model, který lze využít pro výběr, hodnocení, odměňování a další vzdělávání zaměstnanců působících v zájmovém vzdělávání. Identifikace vzdělávacích potřeb nabízí pedagogům volného času oblasti, témata a náměty pro jejich další profesní vzdělávání.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

kompetence, kompetenční model, pedagog volného času, vzdělávací potřeby, vzdělávání zaměstnanců, zájmové vzdělávání

**ABSTRACT** The theme of the thesis is to identify the educational needs of teachers in leisure education. The theoretical part is focused on the identification and analysis of educational needs. It also focuses on staff training, their competencies and the use of competency approach to their education. The theoretical part concludes with a chapter on after-school education and the teachers' activities. The aim of the research is to identify the educational needs of these teachers and the specification of their competencies. The research section includes a survey carried out by the technique of unstructured written interviews. According to the analysis of the obtained information the competencies of teachers are specified and the competency model is created. The competency model can be used for the selection, evaluation and remuneration and other training of the teachers in after-school education. Identifying educational needs of teachers offers them themes and ideas for their professional training.

## **KEYWORDS**

competency, competence model, educational needs, education of workers, teachers, leisure education

## Obsah

1	Úvod .....	6
2	Vzdělávací potřeby .....	8
2.1	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	11
2.2	Analýza vzdělávacích potřeb .....	15
3	Vzdělávání zaměstnanců .....	19
3.1	Kompetence zaměstnanců .....	22
3.2	Kompetenční přístup ke vzdělávání zaměstnanců .....	24
3.3	Využití kompetenčního modelu .....	26
4	Zájmové vzdělávání .....	30
4.1	Legislativní vymezení zájmového vzdělávání .....	32
4.2	Pedagogický pracovník v zájmovém vzdělávání .....	34
4.3	Další vzdělávání pedagogických pracovníků .....	35
4.4	Kompetence pedagoga v zájmovém vzdělávání .....	37
5	Výzkumná část .....	40
5.1	Metodologie výzkumu .....	40
5.1.1	Cíl výzkumu a formulace výzkumných otázek .....	40
5.1.2	Výběr oblasti výzkumu a sběr dat .....	42
5.2	Analýza dat .....	43
5.2.1	Specifikace oblastí .....	43
5.2.2	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	59
5.3	Kompetenční model pedagoga volného času .....	66
6	Závěr .....	70
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	72
7	Seznam příloh .....	74

## 1 Úvod

Diplomová práce se zabývá vzdělávacími potřebami pedagogických pracovníků působících v zájmovém vzdělávání. Na základě zákona o pedagogických pracovnících mají tito pracovníci povinnost se vzdělávat. Vzdělávání tedy patří mezi jejich základní zákonné povinnosti, ale stává se součástí jejich osobního rozvoje. Vzdělávání pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání je i nutností vzhledem k povaze činností, které vykonávají. Musí sledovat trendy ve volnočasových aktivitách, připravovat nové, atraktivní a zábavné činnosti v rámci pravidelných či nepravidelných akcí. Díky tomu, že činnost v zájmovém vzdělávání je velmi rozmanitá a často velmi specifická, je další vzdělávání pedagogických pracovníků prakticky nezbytností.

Cílem diplomové práce je identifikovat vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání v Pardubickém kraji a na základě získaných informací vytvořit kompetenční model pedagogického pracovníka působícího v zájmovém vzdělávání. Identifikací vzdělávacích potřeb je možné získat informace o vzdělávací mezeře, kterou lze odstranit právě vzděláváním. Pokud je pracovník vzdělaný a kompetentní, může své úkoly plnit zodpovědně. Na základě identifikace požadovaných kompetencí lze vytvořit kompetenční model, který se může využít jako nástroj pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování pracovníků.

Teoretická část práce se zabývá současnými jevy ve vzdělávání zaměstnanců, které se stává nedílnou součástí managementu a řízení lidských zdrojů každé organizace. Identifikace vzdělávacích pedagogických pracovníků potřeb souvisí s personální činností v oblasti vedení lidí a vychází z širšího kontextu oboru Managementu vzdělávání. Ředitel školy či školského zařízení odpovídá za vzdělávání svých zaměstnanců, měl by je systematicky podporovat a vést. Z tohoto důvodu by měl znát jejich vzdělávací potřeby a kompetence, které by mohl využít pro další jejich rozvoj a tudíž i prosperitu celé organizace.

Výzkumná část diplomové práce vychází z poznatků teoretické části. Výzkum je realizován pomocí formy subjektivních nestrukturovaných písemných výpovědí zjišťujících vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání na území Pardubického kraje. Cílem je zjistit, jaké mají vzdělávací potřeby, jaké formy vzdělávání jim vyhovují a jaké činnosti vykonávají. Na základě získaných informací je možné specifikovat kompetence pedagoga volného času a vytvořit kompetenční model pedagogického pracovníka, který působí v zájmovém vzdělávání. Identifikované oblasti vzdělávacích potřeb mohou nabídnout pedagogům volného času různá témata, náměty a inspiraci pro jejich další profesní vzdělávání.



## 2 Vzdělávací potřeby

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ve většině organizací ke klíčovým úkolům v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro efektivní a kvalitní fungování organizace je důležité, aby na různých pracovních pozicích byli vhodně vybraní pracovníci, kteří se budou dále věnovat rozvoji svých znalostí a schopností prostřednictvím dalšího vzdělávání. Pro tento účel je nutné vytvořit plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a poté ho realizovat. Obecně lze předpokládat, že organizace, která věnuje dostatečnou pozornost vzdělávání svých zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a dovedností, pravděpodobně zvyšuje i svoji produkci a kvalitu služeb či výrobků. Lze předpokládat, že investice do vzdělávání pracovníků se organizaci vrátí ve vyšším zisku či vyšší kvalitě poskytovaných služeb. Pokud organizace chce zvyšovat svoji konkurenceschopnost, měla by se zaměřit právě na vzdělávání všech svých zaměstnanců, tedy lidského kapitálu, který se stává hlavním zdrojem konkurenční výhody organizace.

Vzdělávání pedagogických pracovníků je vymezeno zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů. Pedagogický pracovník v zájmovém vzdělávání musí získat kompetence pedagogické pro práci s dětmi a mládeží ve školských zařízeních pro výchovu a vzdělávání mimo vyučování, dále kompetence didaktické tzn. osvojit si metodické postupy nezbytné pro přípravu a realizaci individuálních nebo skupinových zájmových činností. Dále musí mít kompetence sociální, aby byl schopen samostatně i v týmu provádět plánování, realizaci a evaluaci edukačních činností a připravovat komplexní volnočasové aktivity. Rovněž pro svoji činnost musí využívat informační technologie, mít znalosti v oblasti bezpečnosti práce, ale i základní zdravotní znalosti pro pedagogické pracovníky. Cílem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků by měla být aplikace jejich zájmu odborného i osobnostního rozvoje. V plánování dalšího vzdělávání by se rovněž měl projevit vliv strategie rozvoje příslušné organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci se mění v čase a prostoru, závisí na povaze práce, na používaných technologiích a na mnoha dalších jevech. Tyto faktory nutí organizace zabývat se vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Mezi důležité důvody je nutné zařadit vznik a vývoj nových poznatků, všímání si proměnlivosti prostředí a lidských potřeb, hodnot, kvality života a potřeby se vzdělávat. Dalším faktorem je i rozvoj

informačních technologií, globalizace, různé aktivity v mezinárodním kontextu. Uvedené důvody kladou zvýšené požadavky na zaměstnance, a proto si organizace uvědomují potřebu vzdělávání svých zaměstnanců.

Amstrong (2007, s. 501-502) specifikuje argumenty ve prospěch vzdělávání zaměstnanců. Mezi hlavní zařazuje zlepšení individuálního, a týmového i podnikového výkonu, získávání kvalitních zaměstnanců a zvýšení jejich oddanosti, nabídka nepeněžní odměny, zlepšení operační flexibility. Vzdělávání pomáhá při řízení změny, přizpůsobení se novým situacím, vytváření pozitivní kultury v organizaci a vyšší úrovně služeb pro zákazníky.

Janišová, Krivánek (2013, s. 212) popisují důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy investice do vzdělávání by se měly vracet ve vyšší produktivitě práce. Firemní vzdělávání nemusí rozvíjet pouze kompetence zaměstnanců, ale může být i určitým benefitem pro zaměstnance. Vzdělávání rozvíjí zaměstnance pro danou organizaci a rovněž zvyšuje jeho cenu na trhu práce. Z tohoto důvodu je třeba vzdělávat zaměstnance, kteří získané informace využijí v praxi dané organizace. Pokud zaměstnanci mohou využít své získané znalosti, jsou více motivováni a mají zájem o další vzdělávání.

Správná identifikace vzdělávacích potřeb má pro každou organizaci důležitý význam. Vzdělaný pracovník je schopen vykonávat svou práci kompetentně a efektivně. V současné informační společnosti, kdy nejsme schopni vyhodnotit a zpracovat všechny dostupné informace je třeba celoživotnímu vzdělávání věnovat stále více prostoru.

*„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“* (Armstrong, 2007, s. 462). Případným budoucím úkolům a změnám musí odpovídat i kompetence pracovníků. Ne všichni pracovníci splňují všechny požadavky dané organizace. Zjištěné nedostatky lze odstranit, pokud budou správně identifikovány a vzdělávací potřeby pracovníků správně analyzovány. Při porovnání současné a požadované úrovně kompetencí pracovníka vzniká vzdělávací mezera, kterou lze odstranit vzděláváním.

Bartoňková (2010, s. 119) specifikuje vzdělávací potřebu jako rozdíl mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“. Dále charakterizuje vzdělávací potřebu jako „*interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti*“. Potřeba je tedy vnímána jako rozdíl mezi znalostmi a dovednostmi daného pracovníka a požadavky na jeho pracovní výkon. Zdrojem vzdělávacích potřeb mohou být změny jak ve vnějším tak i ve vnitřním prostředí organizace.

Šikýř (2012, s. 149) popisuje vzdělávací potřebu jako „*nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst*“. Je nutné porovnat odbornou způsobilost, rozvojový potenciál, znalosti a dovednosti zaměstnanců s úkoly, povinnostmi, pravomocemi a odpovědnostmi, které jsou na zaměstnance kladeny.

Amstrong (2007, s. 503) upozorňuje, aby vzdělávací potřeba nebyla charakterizována, pouze jako „*rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat*.“ Není možné se soustředit pouze na model deficitu a opravit to, co bylo špatné.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85-86) charakterizují vzdělávací potřebu jako nedostatek či výkonnostní mezeru mezi dvěma stavy, „*je třeba porovnat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou výkonnost*.“ Tímto způsobem specifikují výkonnostní mezeru jako stav mezi optimální a reálnou úrovní. Vzdělávací potřeba je tedy mezera mezi současnou a požadovanou úrovní kompetencí vzdělávaného pracovníka. Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na zvýšení výkonnosti a dosažení cílů organizace. Ne všechny nedostatky lze odstranit vzděláváním, např. problémy organizační či procesní povahy.

Výše uvedení autoři popisují vzdělávací potřeby jako rozdíl, nesoulad či mezeru mezi stávajícím a požadovaným stavem. Autoři se zaměřují na zvyšování efektivity výkonu a dosažení cílů organizace. Nelze však zapomínat na osobní potřeby zaměstnanců nebo alespoň těch, kteří mají o další vzdělávání zájem z důvodu nejen profesního, ale i svého osobního rozvoje. Možnost dalšího vzdělávání mohou zaměstnanci chápat jako určitý benefit plynoucí z jejich pracovní pozice. Vznik vzdělávacích potřeb souvisí s adaptací na změny a přizpůsobování se nové situaci jak v oblasti profesní, tak i v oblasti osobní. Pokud jedinec čelí více změnám, musí se častěji adaptovat a přizpůsobovat. V době změn vznikají

vzdělávací potřeby, které je nutné naplnit. Potřeba vzdělávání roste se zvyšováním nároků na zaměstnance, kdy jedinec osobně pociťuje nedostatek vědomostí či informací, které potřebuje ke spolehlivému plnění zadaných úkolů. Vzdělávání pomáhá připravit zaměstnance na nové situace a příležitosti, které ho v rámci plnění pracovních povinností čekají.

Avšak zcela odlišný názor má Liessman (2008, s. 51) který tvrdí, že vzdělání není řízeno potřebami, možnostmi a hodnotami jedince, ale „*trh, zaměstnanost, kvalita lokality a technologický rozvoj – to jsou standardy, kterým má vzdělanec dostát.*“ Jelikož se v současné době kvalifikace, kompetence a obsahy vzdělávání rychle proměňují, tak vlastně „nevzdělanost“ může umožnit rychle, flexibilně reagovat na neustále se měnící požadavky trhu.

## **2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Správná identifikace vzdělávacích potřeb má pro každou organizaci velmi důležitý význam. Jedná se o základní předpoklad pro efektivní řízení lidských zdrojů, ale i pro stabilitu a výkonnost pracovního týmu. Pokud zaměstnanci nejsou vhodně kompetentně vybaveni, nejsou schopni svoji práci vykonávat efektivně a v požadovaném výkonu. Rozvoj a odborná příprava zaměstnanců je komplexní tehdy, pokud má každý jedinec všechny potřebné znalosti a vědomosti pro vykonávání své práce, je nositelem všech potřebných dovedností i postojů a je schopen vykonávat svou práci kompetentně a správně. S rostoucím nástupem změn většina zaměstnanců nemůže splňovat všechna uvedená kritéria. Zjištěné nedostatky, které se projevují ve výkonnosti zaměstnanců lze odstranit, pokud budou identifikovány a vzdělávací potřeby správně analyzovány. Pro systémové vzdělávání a rozvoje pracovníků je třeba vytvořit v organizaci takové prostředí, které umožňuje pracovníkům neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu znalostí, získávat specifické dovednosti a realizovat jejich plány osobnostního rozvoje, včetně charakteristik osobnosti a hodnot. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je možný na základě identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, analýzy pracovního výkonu, analýzy požadavků pracovního místa a specifikaci kompetencí, které jsou nutné pro úspěšné plnění pracovních

povinností. Cílem vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila konkurenceschopnost a prosperita organizace.

Šikýř (2012, s. 149) uvádí identifikaci vzdělávacích potřeb jako základní krok pro samotný cyklus systematického vzdělávání. Pro identifikaci je nutné využít dostupné údaje o pracovních místech a zaměstnancích, tyto údaje může poskytnout analýza pracovních míst, ale i hodnocení zaměstnanců.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85-86) pro identifikaci potřeb popisují nutnost zohlednit a porovnat dvě úrovně výkonnosti, tedy výkonnost standardní, kterou považujeme za optimální, plánovanou a požadovanou a výkonnost současnou, která odpovídá reálnému stavu. Cílem analýzy potřeb je identifikovat rozdíl či výkonnostní mezeru mezi skutečným stavem a stavem žádoucím. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Právě z této výkonnostní mezery by měla také vycházet analýza vzdělávacích potřeb. Analýza se musí také zabývat problémy organizačními či procesními, které nejsou vzděláváním řešitelné, a poukázat na jejich vztah k problémům v dosahování cílů podniku. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné vzít v úvahu všechny aspekty související s fungováním organizace, např. vize, poslání, cíle, strategie řízení a rozvoj lidského kapitálu. Zaměřit se na shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále o výkonnosti organizace a porovnání s požadovanou nebo standardní úrovní, vycházející ze strategie organizace. Současný stav lze definovat jako existující kompetence zaměstnanců, soudobý výkon celé organizace nebo jednotlivců. Požadovaná úroveň zahrnuje cíle organizace jako celku, ale i normy výkonu zaměstnanců. Výsledkem je specifikace výkonnostní mezery, kterou lze vyplnit vzděláváním.

Janišová a Křivánek (2013, s. 213-215) popisují *„identifikaci vzdělávacích potřeb jako jednu z nejdůležitějších aktivit předcházející vytvoření vzdělávacího plánu.“* Vzdělávací potřeby lze identifikovat z hlediska individuálních potřeb jedince a z hlediska firmy. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb jedince se vychází z požadovaného profilu místa či popisu pracovního místa. Výsledkem identifikace jsou kvalifikační deficity, které se musí odstranit. Z hlediska celé firmy by se vzdělávání mělo zaměřit na zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů, dále na zvýšení produktivity práce a přípravu zaměstnanců na

budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě. Po identifikaci potřeb následuje vytvoření vzdělávacího plánu, které je následně realizován a výsledky vzdělávání jsou kontrolovány a porovnávány s cílem a účelem vzdělávání.

Hroník (2007, s. 135-136) uvádí pro identifikaci vzdělávací mezery dva základní vstupy, ke kterým přiřazuje hodnocení pracovního výkonu a kompetencí pracovníka a zpracovanou strategii organizace. Je třeba identifikovat individuální potřeby a potřeby organizace. Ve fázi identifikace potřeb, Hroník považuje za důležité sladění zájmů organizace a jednotlivců. Na to navazuje i jeho tvrzení, že potřeba vzdělávání má dvě složky – individuální potřeby, jejichž vstupem je zejména hodnocení pracovního výkonu, a potřeby organizace, kde je vstupem stupeň naplňování strategických cílů organizace. Identifikace vzdělávacích potřeb je možná na základě několika přístupů. Nejprve je potřeba se zaměřit na individuální potřeby a přání vzdělávaného. Dále porovnat požadavky vyplývající z jeho funkce, zahrnující hodnocení a specifikaci mezery mezi nároky práce a požadovanými způsobilostmi, ale i očekávaný a plánovaný profesní růst v budoucnosti.

Zpracováním údajů o pracovních místech, jednotlivých pracovnících a organizaci je možné vytvořit přehled o soudobé situaci a potencionálním nepoměru mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a potřebami organizace na straně druhé. Na jejich základě se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Analýza vzdělávacích potřeb je první fází v systematickém přístupu a bývá také považována za tu nejrizikovější a nejkritičtější fázi. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat a zaměřit se na takové, které mohou být odstraněny vzděláním (Bartoňková, 2010, s. 118).

Armstrong (2007, s. 503) přidává k individuálním potřebám zaměstnanců a potřebám organizace ještě třetí složku a to skupinové potřeby útvarů, týmů anebo funkcí. *„Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby organizace, skupin a jednotlivce.“* Podle Armstronga nestačí pouze definovat vzdělávací mezeru a tu vyplnit vzděláním. Je třeba připravit zaměstnance na potřebu převzít více odpovědnosti za vykonanou práci, ale i mít více pravomocí. To vše je možné zvyšováním znalostí, vědomostí, schopností a kvalifikace.

Koubek (2015, s. 262) definuje tři zdroje informací využitelných pro účely identifikace potřeb vzdělávání, z nichž lze usuzovat vzdělávací potřeby:

- údaje týkající se celé organizace - informace o struktuře organizace, jejím zaměření či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích. Informace o počtu, skladbě a pohybu pracovníků, o nastavení pracovní doby;
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a jejich specifikace a požadavky na pracovníky, popisy pracovních míst a jejich specifikace, údaje o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů atd., identifikovat cílové práce, detailní popis práce, hodnocení důležitosti úkolů, výzkum vzorků vybraných odpovědných pracovníků, analýza získaných informací a zpětná vazba k výsledkům;
- údaje o jednotlivých pracovnících - informace např. ze záznamů z pravidelného hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů atd., posuzování kompetencí jednotlivých zaměstnanců; je to klíčová fáze pro identifikaci vzdělávacích potřeb a hraje důležitou roli při plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců Koubek (2015, s. 263) uvádí nutnost znalosti profesně kvalifikační struktury zaměstnanců, zejména u nově přijímaných a vývojovou tendenci území, kde organizace působí. Podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb mohou být materiály pravidelného hodnocení zaměstnanců a jejich hodnocení jejich výkonu. Pokud jsou nedostatky a příčiny ve výkonu zaměstnanců podrobně a detailně rozpracovány, mohou tyto dokumenty být důležitým podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb uvedených zaměstnanců.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb výše uvedení autoři uvádějí nutnost zaměřit se na potřeby celé organizace, ale i potřeby jednotlivců. Pro identifikaci je možné využít různé zdroje informací, analýz pracovních pozic, ale i individuální hodnocení zaměstnanců. Avšak Armstrong upozorňuje na potřebu připravit zaměstnance na převzetí odpovědnosti za vykonanou práci, ale i nutnost předávat zaměstnancům více pravomocí, tedy delegování. Zde se objevuje otázka, zda jsou zaměstnanci na tuto situaci připraveni a jsou ochotni více odpovědností a pravomocí přijmout. Z tohoto důvodu by se identifikace vzdělávacích potřeb měla zaměřit nejen na zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat, ale i na ty, kteří potřebu se vzdělávat nemají. Tyto zaměstnance je nutné připravovat na

nadcházející změny. V současné době není možné si vystačit s tím, co se jednotlivec naučil během profesní přípravy, ale musí se celoživotně vzdělávat.

## **2.2 Analýza vzdělávacích potřeb**

Amstrong (2007, s. 503) pro analýzu potřeb vzdělávání popisuje vzájemnou propojenost a souvislost podnikových, skupinových a individuálních vzdělávacích potřeb. Analýza by se měla zaměřit na rozpoznání podnikových potřeb organizace jako celku. Dále analýza skupinových potřeb povede k rozpoznání potřeb různých útvarů a týmu. Analýza individuálních vzdělávacích potřeb specifikuje potřeby jednotlivých zaměstnanců. Souhrn individuálních a skupinových potřeb definuje potřeby podnikové. Celkový plán vzdělávání bývá obsáhlý a zahrnuje i další požadavky na vzdělávání týkající se celé organizace.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je analýza vzdělávacích potřeb založena na shromažďování informací o stávající úrovni znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti zaměstnanců i podniku. Následuje porovnání získaných údajů s úrovní, kterou organizace vyžaduje. Analýza může poukázat na potřebu vyšší výkonnosti v daných dovednostech, na dostatečnou motivaci k využívání získaných dovedností a na existenci možných překážek. „*Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 69).

V rámci analýzy vzdělávacích potřeb Bartoňková (2010, s. 122-123) popisuje dvě základní možnosti. První možností je kvantitativní sociologický výzkum, který probíhá formou terénního šetření a prostřednictvím dotazníků, rozhovoru či pozorování. Při využití sociologického výzkumu lze získat informace ohledně vzdělávacích potřeb pracovníků. Druhý přístup zahrnuje aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání. Jedná se o práci s dokumenty a materiály. Při použití uvedeného postupu se jedná o identifikaci specifických kompetencí pro dané pracovní pozice, na základě kterých se vytvoří kompetenční model. Mezi výhody kompetenčního modelu, lze zahrnout jeho využitelnost, která nekončí jednotlivou vzdělávací akcí, ale je možné jeho uplatnění v řadě dalších personálních činností, jako např. výběr pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků.



Vodák a Kucharčíková (2011, s. 86-89) poukazují i na potřebu analýzy problémů organizačních a procesních, které nelze řešit vzděláváním, ale mohou nějakým způsobem ovlivňovat dosahování cílů v organizaci. Je nutné zohlednit nároky prostředí organizace a nároky na chování manažerů, kdy jiné chování je žádoucí ve stabilním nebo dynamickém prostředí. Cílem vzdělávání je zvýšení výkonnosti organizace. Je třeba stanovit překážky, které brání zaměstnancům v efektivním výkonu práce, neboť zjištěná výkonnostní mezera může být důsledkem nedostatků v procesu práce a ne v nedostatečných znalostech či dovednostech. V tomto případě je pak další vzdělávání většinou neefektivní, a je spíše třeba intervenovat do pracovního prostředí. Pokud je však zjištěná mezera ve výkonnosti důsledkem nedostatečných kompetencí pracovníka, lze ji odstranit vzděláváním, které může pomoci k překonání nedostatků a přípravě na očekávanou změnu.

Koubek (2015, s. 262-263) pro analýzu potřeb vzdělávání zaměstnanců popisuje různé metody, které se zabývají analýzou statistických registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a pracovnících. Jako průzkum názorů a postojů lze využít dotazníků. Důležité jsou i informace od vedoucích pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu či analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky. Dále je možné využít i monitorování výsledků porad týkajících se současných pracovních neúspěchů či plnění pracovních úkolů.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb Bartoňková (2010, s. 123-125) uvádí využití velkého množství technik, které jsou zaměřeny na různá kritéria zjišťování organizačních a výkonnostních problémů, hledání příčin a oblastí problémů; zjišťování znalostí, dovedností, postojů a chování; techniky analýzy prostředí. Pro komplexní šetření je třeba analyzovat celopodnikové údaje zahrnující analýzy budoucích trendů a strategických plánů a cílů, údaje o daném pracovním místě a jednotlivém pracovníkovi. Bartoňková (2010, s. 130) specifikuje klíčové přínosy analýzy vzdělávacích potřeb, zejména větší návratnost investic, větší motivace účastníků i všech partnerů a větší vnitřní konkurenceschopnost projektu.

Janišová a Křivánek (2013, s. 216) pro výstup analýzy vzdělávacích potřeb uvádí vytvoření přehledu jednotlivců, kteří mají zájem o vzdělávání. Poté následuje určení priorit a rozsah vzdělávání. Následuje definice cíle vzdělávání, který je v souladu se strategickými cíli organizace a přispívá k rozvoji kompetencí umožňujících dosažení vytyčených cílů.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96-97) označují výstupem fáze identifikace a analýzy potřeb vzdělávání návrh vzdělávacího programu. Proces tvorby plánu se skládá ze tří fází. V první přípravné fázi je nutné specifikovat potřeby účastníků a stanovit cíle vzdělávání. Dále následuje realizační fáze zahrnující definici etap, úkolů a témat vzdělávání. Jedná se o určení způsobu a technik vzdělávání a rozvoje. Následuje fáze zdokonalování, kdy dochází k průběžnému hodnocení etap vzdělávání vzhledem ke stanoveným cílům, možnosti zlepšení metod a technik vzdělávání včetně stanovení kritérií hodnocení.

Podle Koubka (2015, s. 265) by dobře vypracovaný plán měl odpovědět na otázky obsahu vzdělávání, komu je vzdělávání určeno, zda se bude jednat o jednotlivce či skupiny, kterých povolání a kategorií se bude týkat. V této fázi jsou specifikována kritéria výběru účastníků vzdělávání. Následuje vytyčení způsobu, jakým bude vzdělávání realizováno, zda přímo na pracovišti nebo mimo pracoviště, jsou specifikovány metody a režim vzdělávání, mohou být připraveny didaktické pomůcky a učební texty. Důležitou částí je výběr vzdělavatelů, zda se bude jednat o interní či externí lektory nebo bude oslovena konkrétní vzdělávací instituce. Dále je nutné stanovit časový plán, místo konání a rozpočet vzdělávání. Nedílnou součástí plánu je i hodnocení a účinnost vzdělávacích programů, určení metod a hodnotitelů vzdělávací aktivity.

Výstupem analýzy vzdělávacích potřeb následuje vlastní realizace či návrh vzdělávání. Při přípravě a realizaci Bartoňková (2010, s. 130) upozorňuje na nutnost vyhnout se modelu deficitu, kdy vzdělávání zlepšuje pouze to, co bylo nedostatečné. Ne všechny zjištěné problémy jsou řešitelné vzděláváním. Firemní vzdělávání, by nemělo pouze odstranit vzniklé nedostatky, ale mělo by se zaměřit na „*strategický, kompetenční a systematický přístup k firemnímu vzdělávání včetně tvorby a implementace kompetenčních modelů*“ (Bartoňková, 2010, s. 130).

## **Shrnutí kapitoly**

Důležitost, význam a nutnost vzdělávání zaměstnanců se projeví ve zvýšení individuálního a podnikového výkonu, zejména v připravenosti na budoucí změny. Vzdělávací potřebu lze definovat jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co je žádoucí nebo jako nedostatek či výkonnostní mezera mezi dvěma stavy. Vzdělávání zaměstnanců by se ovšem nemělo soustředit pouze na vyplnění mezery, ale mělo by zaměstnance připravit tak, aby byli v budoucnosti schopni převzít více odpovědností a s tím související více pravomocí. Avšak ne všechny nedostatky, které souvisí s organizačními a procesními problémy lze odstranit vzděláváním.

Pro správnou identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb lze využít různé metody a postupy. Identifikace musí zohledňovat všechny aspekty související s fungováním celé organizace, kdy je nutné využít informace o potřebách zaměstnanců a celé organizace i skupinových potřebách. Identifikaci vzdělávacích potřeb lze popsat jako fázi získávání informací o současném stavu a vytvoření přehledu o potencionální mezeře ve kvalifikaci zaměstnanců a potřebách organizace. Pro identifikaci je možné využít údaje týkající se celé organizace, popisu pracovních míst a údaje o jednotlivých zaměstnancích.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb je nutné provést rozbor podnikových, skupinových a individuálních potřeb, rovněž se zaměřit na analýzu organizačních a procesních vztahů. Je možné využít různých metod zabývajících se analýzou statistických údajů organizace, kvantitativních výzkumů formou dotazníků či rozhovorů. Další možností je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a identifikaci specifických kompetencí určených pro danou pracovní pozici. Výstupem identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců je návrh plánu vzdělávání a realizace vzdělávacího programu. Vzdělávání by však nemělo pouze odstraňovat nedostatky, ale mělo by se zaměřit na systematický a kompetenční přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

### 3 Vzdělávání zaměstnanců

Každá organizace potřebuje dostatečný počet schopných a motivovaných zaměstnanců. Vzdělaný a kompetentní pracovník může své úkoly plnit zodpovědně. Účelem vzdělávání zaměstnanců je rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, a tím přispívat k efektivnímu vykonání požadované práce a dosažení výkonu. Vzdělávání může zaměstnance připravit na různé změny během jejich pracovní působnosti. Systematické vzdělávání by mělo klást důraz na rozvoj znalostí a dovedností a tvorbu podmínek pro profesní rozvoj, zvyšování kompetencí a udržení know-how zaměstnanců v organizaci.

Cílem vzdělávání zaměstnanců je *„zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojování současných i budoucích potřeb organizace“* (Armstrong, 2007, s. 461). Pro dosažení tohoto cíle musí zaměstnanci být připraveni se vzdělávat a převzít odpovědnost za své vzdělávání a využívat všech dostupných zdrojů vzdělávání.

Účelem vzdělávání je *„systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* Šikýř (2012, s. 146). Vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a požadavků pracovních míst, tato připravenost může zaměstnavateli zajistit potřebnou konkurenceschopnost. Vzdělávání se zaměřuje na zaškolování při nástupu do zaměstnání, kdy jsou zaměstnanci poskytnuty nezbytné informace o sjednané práci, pracovním místě a prostředí. Následuje fáze doškolování či prohlubování kvalifikace, kdy zaměstnanec musí získávat další informace pro úspěšné vykonávání sjednané práce v návaznosti na neustálé měnící se požadavky pracovního místa. V případě osvojování si nových schopností nad rámec požadavků současného pracovního místa se jedná o rozšiřování kvalifikace, která zvyšuje uplatnitelnost zaměstnance i na jiném než stávajícím pracovním místě. V současné době je stále aktuální i rekvalifikace, kdy si jedinec osvojí nové schopnosti, aby mohl vykonávat odlišnou práci než tu současnou (Šikýř, 2012, s. 146-148).

Důležitost vzdělávání zaměstnanců Koubek (2015, s. 252) popisuje z důvodů neustálých změn v naší moderní společnosti. Jedinec musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. *„Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní*

*době stává celoživotním procesem.*“ Zaměstnanec si již nevystačí s tím, co se naučil dříve, ale musí se neustále zdokonalovat. V současné době již nelze používat tradiční způsoby vzdělávání, ale je nutné zaměřit se na rozvoj kompetencí a formování flexibility zaměstnanců, kteří jsou poté lépe připraveni na změny. Koubek (2015, s. 257) v kontextu vzdělávání zaměstnanců specifikuje možnost využití teorii rozvoje lidského kapitálu, která se zaměřuje na rozvoj organizace jako celku včetně rozvoje pracovní schopností týmů na rozdíl od tradičních koncepcí osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) charakterizují lidský kapitál jako nejcennější zdroj každé organizace a definují jej jako *„souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“* Rozvoj lidského kapitálu je možný několika způsoby, které vedou k celkovému rozvoji, získání znalostí a ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zkvalitnění a zvýšení schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců je možné realizovat prostřednictvím systému firemního vzdělávání.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 24-25) rovněž popisují lidský kapitál jako *„souhrn kompetencí, postojů a intelektu, kdy člověk ke své základně lidského kapitálu (školnímu vzdělání a praxi) musí trvale přidávat další vědomosti, dovednosti, zkušenosti, ale také kompetence.“* Rozvoj lidského kapitálu je součástí koncepce personální práce, kdy dochází k efektivnímu uplatňování získaných znalostí a zkušeností během profesní dráhy zaměstnance. Měřítkem se stává stupeň rozvoje kompetencí zaměstnance, který je porovnaný s předem definovaným standardem. Kompetentní zaměstnanec je jedinec, který je způsobilý a dokáže efektivně využít informací, znalostí a dovedností k dosažení vytyčeného cíle.

Bartoňková (2010, s. 11) specifikuje firemní vzdělávání jako povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování jejich kvalifikace. Je hlavní součástí profesního vzdělávání a představuje část systému formování pracovních schopností a rozvoj kompetencí zaměstnanců. Autorka (2010, s. 15) popisuje strategický přístup k firemnímu vzdělávání zaměstnanců, které vždy souvisí s formulací poslání a vize organizace. Následuje strategické plánování a tvorba

strategie, která zahrnuje kompetenční přístup, tvorbu koncepce, systému, plánu a projektu vlastního vzdělávání. Pro splnění účelu vzdělávání je nutná správná identifikace a interpretace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Následuje realizace a evaluace vzdělávací akce. Po vyhodnocení strategie je možné specifikovat strategický rámec učící se organizace, řízení podle pracovního výkonu nebo řízení podle kompetencí.

Koubek (2011, s. 141) uvádí, že při utváření koncepce vzdělávání zaměstnanců je možné využít nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců prostřednictvím „koncepce učení se v organizaci“ a „koncepce učící se organizace“.

Koncepce učení se v organizaci se zaměřuje na tvorbu a přenos nových znalostí, dovedností a přístupů. Proces probíhá neplánovaně uvnitř organizace díky vzájemné interakci mezi lidmi, kteří na sebe vzájemně působí. Jedná se o hromadný proces tvorby, sdílení a přenosu informací, znalostí, postupů a metod. Jednotliví zaměstnanci organizace se chovají tak, aby přispívali k učení se v celé organizaci. Organizace může tvorbou vhodných podmínek tento proces usnadňovat.

Koncepce učící se organizace se vztahuje k organizaci, která vytváří takové podmínky, které motivují a vedou lidi ke vzdělávání a dalšímu profesnímu rozvoji, *„kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde se na základě soustavného učení uskutečňuje nepřetržitý proces proměn organizace“*.

Právě po potřeby vzdělávání pedagogických pracovníků se koncepce učení se v organizaci a učící se organizace jeví jako velmi přínosná. Ve školském prostředí jsou běžné ukázkové a náslechové hodiny pro začínající učitele a pravidelné hospitace, které mohou přispívat ke sdílení a přenosu informací a znalostí.

Výše uvedení autoři popisují nutnost a důležitost vzdělávání zaměstnanců, připravenost na změny, rozvoj kompetencí, flexibilitu a princip celoživotního učení. Naopak Liessmann (2008, s. 26) popisuje celoživotní vzdělávání jako *„jako nástroj, s nímž lze kdykoliv vyžadovat schopnost přizpůsobit se reálně existujícím vlastnickým poměrům.“* Autor kritizuje celoživotní vzdělávání, neboť nemá žádný cíl a realizuje se pouze jako určitý druh přeškolení k jiným činnostem.

### 3.1 Kompetence zaměstnanců

Pojem kompetence se v současné době používá jak v praxi, tak v odborné literatuře. Všeobecně kompetenci lze definovat jako způsobilost provádět určitou činnost správně a efektivně. Kompetence označuje soubor či rozsah požadovaných znalostí, schopností a dovedností. Dále kompetence může specifikovat rozsah působnosti nebo činnosti oprávnění a povinností svěřených právní normou určitému orgánu nebo organizaci, či zaměstnanci a jeho příslušnost po odborné nebo věcné stránce. Zjednodušeně lze říci, že kompetence popisuje schopnost vykonávat danou činnost a dále specifikuje pravomoc či oprávnění nějaké autority.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 27) charakterizují pojem kompetence jako *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“* Takto vymezená definice specifikuje pojem kompetence zahrnující pravomoc, motivaci a schopnost efektivního výkonu a oprávněnost využití konceptu vzdělávání a řízení lidských zdrojů podle kompetencí.

Kubeš aj. (2004, s. 27) uvádí Woodruffovu definici *„kompetence jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“*. Kompetentní pracovník splní své úkoly dobře či výborně, pokud je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k danému úkolu potřebuje. Vhodně motivovaný pracovník má zájem své dovednosti, vědomosti a znalosti průběžně rozvíjet v rámci vhodně naplánovaného vzdělávacího procesu. Kompetentní pracovník plní své úkoly, pokud je vnitřně vybaven vlastnostmi a schopnostmi, je motivovaný a má možnost své kompetence využít v daném prostředí. Motivace je důležitou součástí osobnosti člověka. Pokud zaměstnanec není dobře a vhodně motivován, nevyužívá své schopnosti a dovednosti, které získal. Kompetentní pracovník by měl mít příležitost své získané kompetence použít ve vhodném prostředí, aby podal požadovaný výkon.

Hroník (2007, s. 61-63) definuje kompetence jako *„trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“* Tento trs je pozorován ve vzorku chování, kde lze identifikovat více kompetencí. Nejedná se tedy pouze o dovednosti, ale i způsoby

dosahování efektivních výkonů. Kompetence vyjadřuje způsob jak dosáhnout výsledku. Hroník rovněž definuje rozdíl mezi anglickými výrazy „competence“ a „competency“. Pojem competence lze pochopit jako směřování k formulaci standardů výkonu a kvalifikačních předpokladů. Důraz je kladen na definici minimální úrovně kvalifikace. Právě formulace kvalifikačních předpokladů je důležitá pro definici vhodného odborného rozvoje a následného vzdělávání zaměstnance. Pojem competency autor definuje jako způsoby, kterými lze dosáhnout výkonu. Tyto způsoby lze pozorovat a zpracovávat tak, abychom je mohli měřit a srovnávat.

Tureckiová (2004, s. 36) rozděluje profesní kompetence na čtyři základní složky:

- Odborné nebo technické kompetence – souvisí s odbornou kvalifikací, zahrnují celkovou znalost daného oboru a znalost pracovních postupů a procesů. Projevují se v dovednostech pro analýzu a řešení problémů.
- Metodické nebo koncepční kompetence – popisují schopnost pružně a efektivně si osvojovat nové znalosti a postupy. Rovněž schopnost vidět problémy, jejich souvislosti, soustředění se na dosahování výsledků. Koncepční kompetence zahrnují strategické plánování a rozhodování, ovlivňování.
- Sociální kompetence – spočívá ve schopnosti navazovat a rozvíjet vztahy s klienty, s kolegy, nadřízenými a ostatními zainteresovanými skupinami.
- Osobní kompetence – zahrnují schopnost reflexe a sebereflexe, sebehodnocení, schopnost vhodné reakce, dále samostatnost a odpovědnost, ochota přijímat a řešit vzniklé situace.

Kubeš aj. (2004, s. 32) rozděluje kompetence do dvou skupin, a to na kompetence prahové a odlišující. První skupina, tedy prahové kompetence, lze označit jako vstupní a vycházejí ze základních požadavků na jedince. Tyto kompetence jsou podstatné pro minimální úroveň vykonávané práce a na rozdíl od druhé skupiny nemají spojitost s nadprůměrným výkonem. Odlišující kompetence tvoří nadstavbu prahových kompetencí a jsou ukazatelem odlišujícím výborný výkon od průměrného.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 79) popisují kompetentního pracovníka *„když vědomě, účelně a efektivně využívá svůj lidský potencial a je převážně a dlouhodobě úspěšný ve vykonávaných činnostech a to v různých oblastech svého života a když to jemu i jeho okolí přináší také radost, nejen užitek.“* Kompetentní zaměstnanec se průběžně učí, rozvíjí svůj



potenciál dle požadavků jeho profesní způsobilosti, čímž se může stát konkurenční výhodou osobně i pro organizaci a umožňuje úspěšný rozvoj své profesní kariéry. Základní kompetence zaměstnanců souvisejí s požadavky, které jsou kladeny na jednotlivé profese. Mezi základní požadavky lze zahrnout druh vykonávané práce, základní odbornost, organizační úroveň, ale i občanská spolehlivost, schopnost týmové práce a zvládání zátěžových situací (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 50).

Plamínek a Fišer (2005, s. 17-18) definují kompetence zaměstnanců jako „*souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potencionálu (tedy lidských zdrojů)*. *Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek.*“ Úspěch či neúspěch je dán kompetencemi zaměstnanců a vztahuje se na konkrétní úlohy, které mají vykonat. Důrazem na kompetence lze odstranit příčiny problémů a ne pouze viditelné projevy neúspěchu. Dosažené výsledky bývají ukazateli úspěšnosti organizace, tedy úspěchem kompetencí zaměstnanců, kteří v organizaci pracují.

Bartoňková (2010, s. 87) popisuje strukturu kompetencí sestavenou pro využití firemního vzdělávání zaměstnanců. První úroveň zahrnuje charakterové rysy osobnosti, které nelze vzděláváním zaměstnanců rozvinout, neboť jsou součástí charakteru a vlastností jednotlivé osobnosti. Druhá úroveň struktury zahrnuje talent, motivy a hodnoty jedince, tedy kompetence, které lze rozvíjet využitím vhodných a specifických postupů v oblasti personální práce. Třetí část struktury kompetencí zahrnující dovednosti, vědomosti a zkušenosti lze vzděláváním získat a rozvíjet. Vrchol struktury představuje chování či jednání zaměstnance. Jedná se o projev kompetence, které může uvedený zaměstnanec použít ve vhodně motivovaném prostředí s využitím získaných schopností, znalostí, vědomostí a dovedností.

### **3.2 Kompetenční přístup ke vzdělávání zaměstnanců**

Význam vzdělávání podle kompetencí popisují Veteška a Tureckiová (2008, s. 36-38) ve využití jak v profesním, tak i v dalším vzdělávání včetně zájmového a občanského vzdělávání dospělých. „*Cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby učící se jedinec byl schopen efektivně zvládat situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých*

*osobních i společenských cílů.* “ Pro vzdělávání dospělých jsou stanoveny cíle vzdělávání tak, aby zaměstnanci byly schopni kompetentně plnit svěřené úkoly. Kompetentní zvládnání úkolů lze definovat v kompetentním modelu pro danou pozici v specifické organizaci. Ve vzdělávání zaměstnanců podle kompetencí se cíle definují podle úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je očekáváno ke splnění pracovního výkonu. Profesionální kompetence zahrnuje technické a funkční znalosti a dovednosti, ale i chování zahrnující žádoucí postoje k organizaci, zákazníkům a společnosti (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 42).

Bartoňková (2010, s. 82) představuje kompetenční přístup ke vzdělávání jako jeden z nástrojů implementace a vyhodnocování strategie vzdělávání zaměstnanců včetně řízení podle kompetencí. *„Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí představuje součást strategického rámce při plánování a realizaci firemního vzdělávání.“* Identifikace kompetencí představuje základní část při tvorbě strategie vzdělávání. Rozvoj lidských zdrojů lze popsat jako základ pro řízení změn prostřednictvím rozvoje kompetencí zaměstnanců. Kompetenční přístup k rozvoji lidských zdrojů může eliminovat nedostatky ostatních přístupů, protože se zaměřuje na chování pracovníků a na to, co opravdu dělají. Kompetenční přístup z chování vyzdvihuje to podstatné, co vede k úspěchu a je bezprostředně spojený s efektivností nejen jedince, ale týmu i celé organizace. Řízení a rozvoj zaměstnanců podle kompetencí přináší organizaci výhody v oblasti strategického řízení, definici požadavků na výkon jednotlivých zaměstnanců, jejich hodnocení a rozvoj.

Plamínek a Fišer (2005, s. 16) definují řízení podle kompetencí jako *„přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji tvrdých a měkkých aspektů podnikání.“* Tvrdé aspekty podnikání souvisí s dosahování cílů a specifikací požadavků na výkon, zatímco měkké aspekty souvisí s oblastí lidských zdrojů a jejich předpokladům k dosahování výkonu. Oba aspekty se propojují v synergickém vztahu. Autoři rozdělují přínosy zavedení a uplatňování řízení podle kompetencí na primární a sekundární dopady. Mezi primární řadí zejména vyjasnění dlouhodobého směřování organizace, definici požadavků na výkon jednotlivce, zavedení hodnocení jednotlivce a celé organizace, identifikaci složek lidských zdrojů. Mezi sekundární dopady lze zahrnout zlepšení komunikace, orientace na zákazníky a služby, vyšší úspěšnost prováděných změn, omezení kompetenčních sporů a celkové

zlepšení mezilidských vztahů, zlepšení plánování a čerpání finančních zdrojů. Tyto sekundární dopady přináší celkový a dlouhodobý úspěch organizaci (Plamínek a Fišer, 2005, s. 20).

V současné době dokončené formální vzdělání zaměstnanců je nedostatečné, jedinec musí o svůj rozvoj neustále pečovat, musí získávat zkušenosti, orientovat se v oboru a stále se učit. Požadavky na kvalifikaci jsou specifikovány v pracovní náplni jednotlivého zaměstnance. Uplatnění zaměstnanců a jejich kompetencí záleží na kvalitě personální práce dané organizace zahrnující řízení a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím podnikového vzdělávání, které prospívá k rozvoji klíčových a profesních kompetencí. Mezi profesní kompetence lze zařadit dílčí kompetence koncepční a metodické, manažerské a vůdcovské, diagnostické a etické. Vzdělávání podle kompetencí přispívá k dalšímu rozvoji lidských zdrojů a vede k zajištění a zvýšení konkurenceschopnosti organizací a firem (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 77-79).

### **3.3 Využití kompetenčního modelu**

Hroník (2007, s. 68-74) definuje kompetenční model jako most mezi business strategií a personální strategií. Business strategie určuje cesty a prostředky k dosažení cílů. Personální strategie specifikuje lidské zdroje, které jsou nutné k naplnění strategie. Kompetenční model je rovněž mostem mezi hodnotami, kterými se organizace řídí a popisem práce zaměstnanců. Kompetenční model vytváří rámec pro základní personální činnosti. Funkční kompetenční model by měl být propojující, navazující na strategii a propojovat personální činnosti organizace. Dále by měl být uživatelsky přátelský a stát se jednoduchým nástrojem pro řízení výkonu zaměstnanců. Kompetenční model musí být sdílený a jednotný, fungující napříč organizací. Může obsahovat varianty odvozené o jednotného základu s řadou kompetencí. Důležitou funkcí je jeho široké využití při výběru, hodnocení, rozvoji, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Funkční kompetenční model pomáhá řídit výkonnost a zároveň rozvíjet kompetence, což vytváří kritéria, která lze uplatnit při identifikaci vzdělávacích potřeb. Na základě vytvořeného kompetenčního modelu lze vytvořit plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

*„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostní, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“* (Kubeš aj., 2004, s. 60). Vytvoření kompetenčního modelu předchází identifikace kompetencí pro danou pracovní pozici. Jedná se o seznam kompetencí pro konkrétní pozici v uvedené organizaci a tímto způsobem vzniká specifický kompetenční model, který lze využít k efektivnímu plnění cílů organizace.

Kubeš aj. (2004, s. 63-65) uvádějí tři přístupy vytvoření kompetenčního modelu, jedná se o preskriptivní, kombinovaný a přístup šitý na míru. Preskriptivní přístup znamená, že organizace využije již hotový kompetenční model. Tento přístup může být vhodný, pokud má organizace málo času na zjištění požadavků na zaměstnance a uvědomují si omezení převzatého modelu. Kombinovaný přístup zahrnuje již vytvořený kompetenční model, který je přizpůsoben specifikům dané organizace. K přizpůsobení se používají nenáročné metody, pomocí kterých jsou zobrazeny hlavní rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifickými rysy organizace. Přístup šitý na míru je vytvořen přímo pro danou organizaci, identifikuje dané projevy chování, mapuje prostředí organizace, ve kterém má být model vytvořen a užíván. Tento přístup vyžaduje větší časovou dotaci a přesnou znalost jednotlivých pozic v dané organizaci. Jako jediný však vytváří spolehlivý základ pro personální řízení.

Pro vytvoření příslušného kompetenčního modelu je nutná identifikace kompetencí. Hlavním cílem této fáze je specifikovat charakteristiky jednotlivých kompetencí, aby popisovaly chování, které je charakterizuje a je očekávané. Kompetence a jednotlivé stupně rozvinutých úrovní kompetence musí být definovány srozumitelně a přesně tak, aby podle jejich charakteristik hodnotitelé jednoznačně rozlišili dosaženou úroveň. Veteška a Tureckiová (2008, s. 100-102) pro identifikaci kompetencí uváděných v kompetenčním modelu lze využít metody explorativní zahrnující pozorování a rozhovory, výstupy z hodnocení pracovníků, projektové a analytické metody. Dále je možné využít analýzy výkonu nejlepších pracovníků, která je založena na kombinaci různých metod, jedná se o srozumitelné popsání charakteristik chování zaměstnance v souladu s organizačním kontextem. Další možností je analýza největšího počtu pracovníků, která zahrnuje popis kompetencí jednotlivých pracovníků a popis situace v organizaci a nastavení profesního

rozvoje pracovníků, kteří pracují efektivně. Lze i využít kompilace externích modelů, které jsou přizpůsobeny podmínkám organizace. Výstupem uvedených metod a analýz je vytvoření kompetenčního modelu, který popisuje typy kompetencí, které jsou důležité. Následně jsou vytvořeny kompetenční modely pro dané pracovní pozice v organizaci. Vzniklý kompetenční model je spíše popisný a je třeba uvedené kompetence stále rozvíjet a pro různé pracovní pozice vyžadovat jinou úroveň rozvoje.

## **Shrnutí kapitoly**

V současné době si jedinec nevystačí s tím, co se naučil v rámci přípravy na povolání a pravděpodobně své zaměstnání během svého života několikrát změni. Cílem vzdělávání zaměstnanců v organizaci je mít dostatek vzdělaných a kompetentních pracovníků, kteří budou přispívat k dosahování cílů organizace a budou vhodně připraveni na budoucí změny v oblasti jejich pracovní působnosti. V kontextu vzdělávání zaměstnanců je možné se zaměřit na rozvoj lidského kapitálu, který lze definovat jako soubor kompetencí, postojů a talentu, kterým zaměstnanci disponují a využívají ho v pracovním procesu. Kompetentní pracovník může své úkoly splnit, jestliže je dostatečně vybaven vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, ale i zkušenostmi, které k danému úkolu potřebuje. Právě kompetentní a vzdělaný zaměstnanec může plnit své úkoly zodpovědně, pokud je vhodně motivován, využívá své získané kompetence ve vhodném prostředí ke splnění požadovaného a efektivního výkonu. Kompetentní zaměstnanec se průběžně vzdělává, rozvíjí svůj potenciál a snaží se o rozvoj své profesní kariéry.

Jako jeden z možných přístupů ke vzdělávání zaměstnanců lze využít kompetenční přístup ke vzdělávání, který spolu s uplatněním metodiky řízení podle kompetencí představuje součást strategického plánování a realizace vzdělávání zaměstnanců. Kompetenční přístup předpokládá vytvoření kompetenčního modelu, který popisuje osobnostní charakteristiky nutné pro plnění úkolů seskupených do jednotlivých kompetencí. Využití kompetenčního modelu nekončí pouze identifikací kompetencí zaměstnanců pro definici požadavků na jejich výkon, lze ho použít při výběru, hodnocení, rozvoji, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Pro vytvoření kompetenčního modelu lze využít několik způsobů, nejčastěji se jedná o přístup preskriptivní, kombinovaný nebo šitý na míru dané organizaci. Pro identifikaci kompetencí zaměstnanců lze aplikovat množství metod a analýz. Výstupem identifikace je kompetenční model pro různé pracovní pozice v dané organizaci či firmě.

Pro vytvoření kompetenčního modelu v této diplomové práci bude použit přístup šitý na míru pro pracovní pozici pedagoga volného času. Kombinací základního kompetenčního modelu, rozděleného na měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti a dovednosti, dále i okruhů kompetencí a dalších získaných informací v rámci výzkumného šetření bude vytvořen kompetenční model pro danou pracovní pozici.

## 4 Zájmové vzdělávání

Zájmové institucionalizované vzdělávání na našem území má dlouhou tradici. Počátky lze mapovat do roku 1911, kdy vzniká Skautská organizace Junák, která se zabývá výchovou a vedením dětí ve volném čase, dále působí spolky jako Sokol, Orel zaměřené na tělovýchovu. V průběhu společenských změn prochází tyto organizace složitým vývojem a jejich činnost je několikrát přerušena. Po II. světové válce je činnost těchto organizací zakázána a vzniká Pionýrská organizace československé mládeže. Jedná se o snahu vytvořit pionýrské organizace sovětského typu. Po roce 1970 je organizace transformována na Pionýrskou organizaci socialistického svazu mládeže, která působí až do ledna 1990. Pionýrská organizace působí pod hlavičkou domů pionýrů a mládeže, které jsou poté transformovány na domy dětí a mládeže, či nově střediska volného času. Současný Pionýr je druhým největším sdružením dětí a mládeže, nabízí pravidelné zájmové činnosti, letní tábory. Vymezuje se jako demokratické, nezávislé a nepolitické hnutí. Oba typy organizací působí v rámci zájmového vzdělávání až do současnosti (Bendl, 2015, s. 145-146).

Pávková (2002, s. 39-41) mezi základní funkce výchovy mimo vyučování řadí funkce výchovně-vzdělávací, zdravotní, sociální a preventivní. Výchovně-vzdělávací funkce je vymezena legislativou. Děti a mládež jsou vhodně motivovány k smysluplnému trávení volného času, k získávání dovedností a zkušeností, k rozvoji osobnosti a k principu celoživotního učení. Zájmová činnost přináší pocit uspokojení a seberealizace. Zdravotní funkce zájmového vzdělávání vede k utváření zdravého životního stylu. Vhodné střídání aktivit pomáhá ke zdravému duševnímu vývoji v příjemném a pohodovém prostředí mezi kamarády při aktivitách, které je baví. Sociální funkci zájmová činnost plní zejména v čase, kdy jsou rodiče účastníků v zaměstnání. Organizace se podílí na utváření sociálních kontaktů, nácviku komunikativních dovedností a seznámení se základními pravidly společenského chování. Preventivní funkce je velmi důležitou součástí zájmového vzdělávání, které se podílí na prevenci negativních sociálně patologických jevů. Zájmová činnost nabízí vhodné využití volného času, nabízí možnost zapojit se do skupiny vrstevníků, kteří mohou rozvíjet své zájmy a záliby, poskytuje bezpečné místo pro vlastní rozvoj. Právě zájmové vzdělávání zahrnuje rozvojovou a preventivní složku v uceleném systému.

Zájmové aktivity jedince se stále vyvíjejí. Z tohoto důvodu se zájmové organizace zaměřují na vzdělávání předškolních dětí, žáků, mládeže i dospělých. Každý si může vybrat ze široké nabídky pravidelné a nepravidelné činnosti. V mladším školním věku děti většinou zkouší, vyhledávají různé činnosti, aby později se mohly věnovat určité aktivitě cílevědomě a aktivně. U mladších dětí se hlavně projevuje angažovanost rodičů, kteří pro své děti vyhledávají aktivity, které jsou jim blízké nebo podle různých viditelných aspektů. Zájmové vzdělávání nabízí uspokojování individuálních zájmů, odpočinek, kreativitu, rozvoj osobnosti a podporu seberealizace.

*„Charakteristiky zájmového vzdělávání: zájem, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, místní příslušnost, uspokojení potřeb, pestrost obsahu, neutilitárnost, otevřenost, aktivita“* (Šerák, 2009, s. 52). Právě dobrovolnost a zájem umožňuje jedincům uspokojování osobních potřeb. Zájmové vzdělávání nabízí širokou paletu aktivit pro různé věkové skupiny, poskytuje relaxaci a odpočinek, ale i získání dalších poznatků a informací či nových kamarádů a přátel.

*„Zájmové činnosti chápeme jako cílevědomé aktivity zaměřené na uspokojování a rozvíjení individuálních potřeb, zájmů a schopností. Mají silný vliv na rozvoj osobnosti i na správnou společenskou orientaci“* (Pávková, 2002, s. 92). Vhodně zvolená zájmová činnost může vést k rozvoji osobnosti a talentu, může přispět k dalšímu následnému profesnímu rozvoji dětí a mládeže při jejich volbě studia na střední či vysoké škole. Získané dovednosti a znalosti lze využít v pracovním procesu nebo se mohou tyto kompetence podílet na volbě povolání.

*„Organizace zájmového vzdělávání dnes vlastně v určitém ohledu přebraly některé principy, které dříve představovalo právě pojetí výchovy ve smyslu konceptu schůle. Ten je vázán na volný čas a představuje vlastně útek od každodennosti a všední praxe. Objevuje se snaha zprostředkovat studentovi obraz intelektuálního a duchovního bohatství, k němuž se může kdykoli později vrátit a celý život z něj čerpat“* (Šerák, 2009, s. 23). Smysluplné trávení volného času může mít vliv na utváření osobnosti, získání vhodných návyků, rozvoj zájmů a zálib, kterým se jedinec může věnovat ve volném čase a tak pečovat o svoji duševní rovnováhu.



Bendl (2015, s. 128-129) zahrnuje mezi základní požadavky výchovy ve volném čase zejména dobrovolnost, aktivitu, seberealizaci, sociální kontakt, pestrost a přitažlivost. Dobrovolnost charakterizuje svobodnou, dobrovolnou účast na zájmové činnosti. Aktivita zahrnuje vlastní aktivní přístup účastníků při realizaci zájmových činností. Možnost seberealizace nabízí účastníkům pocit úspěchu a uspokojení. Pestrost a přitažlivost se týká střídání všech dostupných aktivit, metod a forem volnočasových činností. Sociální kontakt v zájmovém vzdělávání patří mezi vhodné možnosti, které nabízí příležitost k potkávání, poznávání, vzájemné komunikaci, přispívá ke vzniku nových osobních vztahů.

#### **4.1 Legislativní vymezení zájmového vzdělávání**

Zájmové vzdělávání v České republice je vymezeno dle Školského zákona a dále je blíže specifikováno vyhláškou č. 279/2012 Sb., kterou se mění vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 109/2011 Sb. Zájmové vzdělávání poskytuje podle § 111 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) odst. 1) účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech. Podle § 111 školského zákona odst. 2) střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků.

Podle § 118 školského zákona školská zařízení zajišťují pro zájmové vzdělávání podle účelu, k němuž byla zřízena, výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, zajišťují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby.

Školská zařízení tedy plní funkci výchovně vzdělávací a rekreační. Hlavním předmětem činnosti je zájmové vzdělávání - organizace volného času dětí, mládeže, případně i dospělé populace, realizace rozsáhlé nabídky zájmové činnosti, vzdělávacích a spontánních aktivit.

Podle § 2 vyhlášky o zájmovém vzdělávání se zájmová činnost se uskutečňuje především těmito formami:

- příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností
- pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností
- táborovou činností
- osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů
- individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků, studentů
- využitím otevřené nabídky spontánních činností

Účastníky zájmového vzdělávání specifikuje § 1 vyhlášky o zájmovém vzdělávání, těmi jsou děti, žáci a studenti; účastníky mohou být také pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých účastníků, popřípadě další fyzické osoby.

Vyhláška o zájmovém vzdělávání § 3 specifikuje školská zařízení pro zájmová vzdělávání, jejich činnost a vymezuje účastníky činnosti v daném zařízení:

- středisko volného času
- školní klub
- školní družina

Ve třetí části vyhlášky o zájmovém vzdělávání § 11-12 jsou taxativně vymezeny podmínky a stanovení výše úplaty za zájmové vzdělávání ve školských zařízeních zřizovaných státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí.

## **4.2 Pedagogický pracovník v zájmovém vzdělávání**

Pojem pedagogický pracovník zahrnuje zaměstnance, který vykonává přímou pedagogickou činnost, tzn. učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník. V současné době pedagogický pracovník je jedním ze základních činitelů výchovně-vzdělávacího procesu, který osobně plánuje, organizuje, realizuje a vyhodnocuje. Mezi základní pedagogické kompetence lze zahrnout kompetence komunikační, motivační, diagnostické, organizační.

Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, § 7 odst. 7) se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení a na pedagogické pracovníky v zařízeních sociálních služeb“ a "vzdělávání ve školách a školských zařízeních zajišťují pedagogičtí pracovníci.“

Pedagogický pracovník dle § 2 odst. 1) zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších právních předpisů.

„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.“

Dle zákona o pedagogických pracovnících přímou pedagogickou činnost vykonává ve školských zařízeních zájmového vzdělávání právě pedagog volného času. Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací, vymezuje pojem pedagog volného času. Jedná se o kvalifikovaného pracovníka, který provádí výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti využití času dětí a mládeže, popř. dospělých, ve výchovných zařízeních různého typu. Mezi činnosti, které vykonává, patří výchovná a vzdělávací činnost zaměřená na oblast zájmového vzdělávání dětí, žáků, studentů, mládeže nebo pedagogických pracovníků a dalších dospělých zájemců se všeobecným zaměřením na

rozvoj jejich zájmů, znalostí, tvořivých schopností probíhající podle rámcového plánu činnosti školského zařízení s odborným zaměřením na jejich celkový i specifický rozvoj. Dále pak provádění informační a konzultační činnosti a odborné pomoci v oblasti zájmového vzdělávání pro školy, školská zařízení, občanská sdružení a další zájemce. Důležitou součástí činnosti zájmových organizací je práce s talenty v rámci organizace soutěží, přehlídek vyhlašovaných MŠMT ČR. V době školních prázdnin pedagogové volného času organizačně připravují a zajišťují soustředění, pobyty a táborové činnosti pro děti, žáky, studenty, mládež nebo pedagogické pracovníky a další dospělé zájemce.

### **4.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků**

Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci. Práva a povinnosti pedagogických pracovníků v oblasti dalšího vzdělávání vymezuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů, pak upravuje jednotlivé druhy dalšího vzdělávání. Mohou se účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují kvalifikaci. Zákoník práce specifikuje pojem zvyšování kvalifikace jako studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže je v souladu s potřebou zaměstnavatele. Za průběžné vzdělávání je považováno studium k prohlubování odborné kvalifikace zaměřené na aktuální teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy.

Zájmové vzdělávání je charakteristické pestrou nabídkou aktivit a činností. Působení v zájmovém vzdělávání klade na pedagoga volného času vyšší požadavky metodické a didaktické, nutnost vytváření vhodných podmínek, pečlivé přípravy a vhodná realizace vzdělávání. *„Mimořádnou úlohu hrají také individuální kvality osobnosti volnočasového pracovníka a jeho schopnost působit aktivně a účinně. Velmi proto záleží také na obsahu individuálních zájmů, na míře a náročnosti jejich rozvoje, na schopnosti účastníky*

*pozitivně motivovat a umět s nimi komunikovat, na profesní aspirační úrovni.*“ (Hofbauer, 2010, s. 91). V zájmovém vzdělávání pedagogové volného času pracují s různorodými věkovými skupinami z odlišného rodinného a sociálního zázemí. A právě osobnost a přirozená autorita pedagoga má výrazný vliv na pozitivní fungování zájmového kroužku.

*„Pedagogický pracovník nemůže v praxi vystačit s tím, co se naučil v rámci základní přípravy (mění se společnost, technika i technologie, požadavky pracovního trhu, způsoby řízení), a svou kvalifikaci musí neustále prohlubovat (permanентní vzdělávání)“* (Prášilová, 2006, s. 112). Nejvíce pracovních schopností se rozvíjí až po nástupu do praxe. Vzdělávání u pedagogických pracovníků může probíhat několika způsoby, jedná se zejména o prohlubování kvalifikace, tedy zvyšování odbornosti v oboru. Dalším způsobem je rekvalifikace, kdy si učitelé dle potřeb dané školy doplňují či rozšiřují aprobaci o další vyučované předměty. Specifický význam oblasti rozvoje pedagogů má získání dalších znalostí, které přesahují rámec daného pracovního místa. Jedná se o získání znalostí a dovedností pro další funkce ve škole a mají charakter další profese, např. výchovný poradce, koordinátor školního vzdělávacího programu, koordinátor pro environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu (Prášilová, 2006, s. 112-113).

V současné době jsou děti a mládež ovlivněny velkým množstvím informací. Z tohoto důvodu je pro pedagoga nezbytné hledat nové formy a metody vzdělávání, které budou přitažlivé a povedou k dosažení výchovných cílů. Práce pedagoga volného času je velmi náročná jak na přípravu, tak na vlastní realizaci vzdělávacích aktivit, ale i různorodost skupin, na které pedagogicky působí. Bendl (2015, s. 154) mezi současné trendy v oblasti profesní přípravy pedagogů volného času zahrnuje zkvalitnění přípravy, tedy umožnění vysokoškolského studia, rozšíření nabídky kombinovaných forem studia, získání specializace v určité oblasti zájmového vzdělávání a průběžné další vzdělávání.

Prášilová (2006, s. 117-119) specifikuje základní podmínky pro identifikaci vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků. Nejdříve je potřeba vycházet z povinností vzdělávání, které vyplývají z platných norem. Jedná se o zákonnou kvalifikovanost pedagogů a požadavků z oblasti bezpečnosti práce. Dále je třeba se zaměřit na vzdělávací potřeby vyplývající z priorit vzdělávací politiky státu zahrnující oblast prevence sociálně-

patologických jevů, výuka jazyků či informačních technologií. Důležitou oblastí jsou vzdělávací potřeby vyplývající ze strategie dané školy či školského zařízení, zahrnující vzdělávání v různých kvalifikačních, dovednostech, kompetenčních a sociálních oblastech. Při identifikaci vzdělávacích potřeb pedagogů ředitel školy přihlíží ke skutečným potřebám, které vyplývají z realizace pracovního výkonu, dále v případě potřebné rekvalifikace pedagogů. Ředitel se může zaměřit i na domnělé potřeby pedagogů, které vyplývají z požadavků stávajícího pracovního místa nebo z jejich osobního plánu pracovní kariéry. Na základě identifikace vzdělávacích potřeb je stanoven plán a následná realizace vzdělávání.

Pedagogičtí pracovníci mají povinnost dalšího vzdělávání. Aktivní další vzdělávání se ve většině případů neprojeví ve finančním ocenění zaměstnanců, neboť platové podmínky jsou dány platovým tarifem. Záleží na řediteli každé školy či školského zařízení, jak vzdělávání svých zaměstnanců finančně odměňuje a podporuje. A rovněž záleží na každém pedagogovi, zda sám osobně pocítuje potřebu vzdělávání nebo pouze plní své povinnosti v rámci dalšího vzdělávání.

#### **4.4 Kompetence pedagoga v zájmovém vzdělávání**

Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby jedinec byl schopen během svého života úspěšně, efektivně a smysluplně zvládat nejrůznější situace a úkoly. Postupně se stával samostatnějším při dosahování různých osobních, společenských či pracovních cílů. Důvěra v samostatnost účastníka vzdělávání je hlavním předpokladem procesu rozvíjení klíčových kompetencí a v jeho odpovědnost za vlastní učení. Zájmové vzdělávání lze chápat jako proces, během kterého dochází k vnějšímu zhodnocování znalostí, schopností a dovedností získaných mimo formální vzdělávací systém probíhající ve školách.

Každý pedagog volného času je pedagogem a tudíž by měl disponovat obecnými a specifickými kompetencemi. Průcha (2013, s. 219) uvádí sedm základních kompetencí pedagoga:

- kompetence odborně-předmětové - poskytují vědecké základy daných předmětů

- kompetence psychodidaktické – schopnost vytvářet vhodné podmínky pro učení, motivovat, vytvářet vhodné klima, řídit procesy učení
- kompetence komunikativní – ve vztahu k dětem i k rodičům, kolegům a veřejnosti
- kompetence organizační a řídicí - schopnost plánovat a projektovat svou činnost, dodržovat řád a systém
- kompetence diagnostická a intervenční – práce s žákem, jak žák myslí, cítí, jedná a proč, jaké jsou příčiny různých problémů a jak lze pomoci
- kompetence poradenské a konzultativní - vztahy k rodičům
- kompetence reflexe vlastní činnosti - umět analyzovat svoji práci a vyvodit důsledky či změnit své přístupy, metody nebo chování

V Národní soustavě povolání je zveřejněna databáze kompetencí, která specifikuje základní požadavky pro zaměstnance na jednotlivých pracovních pozicích. Tyto kompetence jsou potřebné pro kvalitní výkon práce, nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Kompetenční model Národní soustavy povolání je nástroj, který specifikuje požadované kompetence pro danou pracovní pozici. Kompetence jsou klasifikovány, tříděny a kódovány z hlediska typu a obsahu. Databáze zahrnuje měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti a dovednosti. [online]. 2011 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

Podle Národní soustavy povolání pro pedagoga volného času, který působí v zájmovém vzdělávání, dosud nejsou zpracovány měkké kompetence a obecné dovednosti. Pro výkon pracovní pozice pedagoga volného času jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z oblasti obecné pedagogiky, didaktiky, hodnocení, testování a měření ve vzdělávání, psychodiagnostika. Mezi odborné dovednosti lze zařadit tvorbu obecných metod ve výchově a vzdělávání v oblasti volného času dětí a mládeže, diagnostika studijních předpokladů dětí a podpora rozvoje osobnosti dítěte. [online]. 2011 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=30000&kod\\_sm1=11](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=30000&kod_sm1=11)

Z výše uvedených důvodů se diplomová práce zaměří na definici kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu pedagoga volného času.

## **Shrnutí kapitoly**

Zájmové vzdělávání na našem území je legislativně vymezeno a poskytuje účastníkům využití volného času se zaměřením na různé oblasti sportovní, tvořivé, relaxační a vzdělávací. Toto vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních, zejména střediska volného času, domy dětí a mládeže, školní kluby nebo školní družiny. Zájmové aktivity a způsoby trávení volného času se mění a jsou zaměřeny na všechny věkové kategorie. Zájmové vzdělávání nabízí širokou paletu aktivit a činností, poskytuje relaxaci a odpočinek, přispívá k získávání nových zkušeností, dovedností, vědomostí a informací, podílí se na utváření kontaktů a rozvoji sociálních dovedností. Aktivity školských zařízení probíhají po dobu celého roku, v době školního vyučování probíhá pravidelná činnost formou zájmových kroužků, či nepravidelná formou různých akcí. Během školních prázdnin školská zařízení nabízí dětem a mládeži možnost trávení volného času formou pobytových či příměstských táborů.

Ve školských zařízeních vykonává pedagogickou činnost pedagog volného času. Jedná se o kvalifikovaného pracovníka, který vykonává výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti využití volného času. Vzhledem k široké nabídce zájmových aktivit je vzdělávání nezbytností, neboť profesní působení v zájmovém vzdělávání na něj klade vysoké požadavky metodické a didaktické, ale i nutnost vytváření podmínek a realizace pravidelné či nepravidelné činnosti jako je organizace různých akcí, pobytových či příměstských táborů. V současné době si pedagog nevystačí pouze s tím, co se naučil v rámci své profesní přípravy a musí se neustále vzdělávat dle svého osobního plánu vzdělávání. Vzdělávací potřeby pedagogů volného času se během jeho profesní kariéry mění, neboť se mění i trendy v zájmovém vzdělávání.

Kompetence pedagoga volného času nejsou podle Národní soustavy povolání dosud specifikovány. Z tohoto důvodu se diplomová práce zaměří na jejich definici a vytvoření kompetenčního modelu pedagoga volného času v zájmovém vzdělávání. Pro vytvoření kompetenčního modelu v této diplomové práci bude použit přístup šitý na míru pro pracovní pozici pedagoga volného času. Kombinací základního modelu Národní soustavy povolání, okruhů kompetencí a dalších získaných informací v rámci nestrukturovaných písemných rozhovorů bude vytvořen kompetenční model pedagoga volného času.



## **5 Výzkumná část**

Výzkumná část navazuje na obsah kapitol uvedených v teoretické části a vychází z cíle diplomové práce a to, identifikovat vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků, kteří působí v zájmovém vzdělávání na území Pardubického kraje. Na základě získaných informací vytvořit kompetenční model pedagogického pracovníka působícího v zájmovém vzdělávání.

### **5.1 Metodologie výzkumu**

V souladu s odbornou literaturou bude účelem první fáze získávání dat pomocí formy subjektivních nestrukturovaných písemných výpovědí, dále zpracovat co nejvíce informací, poznatků o potřebě vzdělávání, kompetencích pedagogů volného času pracujících v uvedených střediscích. Oblast zájmového vzdělávání je velmi široká, z tohoto důvodu by tvorba dotazníku byla velmi komplikovaná a nepopsala by všechny vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků. Na základě teoretické části a vytyčeného cíle diplomové práce je specifikována pouze jedna otázka pro výzkumné šetření. Výzkumné šetření je zaměřeno na získání komplexních informací od respondentů. Pro analýzu textu bude použito kódování získaných dat a následně budou vypracovány kategorie, které se v informacích vyskytují.

#### **5.1.1 Cíl výzkumu a formulace výzkumných otázek**

Cílem diplomové práce je identifikovat vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání v Pardubickém kraji a na základě získaných informací o jejich kompetencích vytvořit kompetenční model pedagogického pracovníka působícího v zájmovém vzdělávání. Identifikací vzdělávacích potřeb je možné získat informace o vzdělávací mezeře, kterou lze odstranit právě vzděláváním. Vzdělaný a kompetentní pracovník může své úkoly plnit zodpovědně. Identifikací požadovaných kompetencí lze vytvořit kompetenční model, který se může použít jako nástroj pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování pracovníků.

Zájmové vzdělávání je charakteristické pestrou nabídkou aktivit a činností. Pedagogové volného času pracují s různorodými věkovými skupinami z odlišného rodinného a sociálního zázemí. Působení v zájmovém vzdělávání klade na pedagoga volného času vyšší požadavky metodické a didaktické, nutnost vytváření vhodných podmínek, pečlivé přípravy a vhodné realizace zájmového vzdělávání, z tohoto důvodu plyne nezbytnost dalšího vzdělávání. Prostřednictvím výzkumného šetření se pokusím zjistit, o jaké odborné oblasti vzdělávání mají pedagogové volného času zájem. Jaká forma vzdělávání jim vyhovuje, jaké činnosti vykonávají a jaké kompetence jsou charakteristické pro výkon jejich profese. Pro porovnání budou kompetence rovněž rozděleny dle specifických kompetencí pedagoga podle Průchy (2013, s. 219).

Národní soustava povolání v katalogu neposkytuje dostatečné informace o požadovaných kompetencích pedagoga volného času. Tato diplomová práce se zabývá identifikací vzdělávacích potřeb pedagogického pracovníka v zájmovém vzdělávání a na základě získaných informací vytvořit kompetenční model pedagoga volného času. Z tohoto důvodu je dílčí výzkumná otázka zaměřena i na definici kompetencí a činností pedagoga volného času, které budou rozříděny a seskupeny do kompetenčního modelu pedagoga volného času. Kompetence pedagoga volného času v navrženém kompetenčním modelu budou rozděleny do tří základních skupin na měkké, obecné a specifické odborné kompetence, které popisují, co pedagog musí umět a znát, aby mohl svou práci dobře vykonávat.

Z uvedeného cíle byly vytyčeny výzkumné otázky, které jsou zaměřeny na oblast, formu vzdělávání, vykonávané činnosti a definici kompetencí pedagogů pracovníků v zájmovém vzdělávání.

- 1. V jaké oblasti mají pedagogičtí pracovníci potřebu se vzdělávat?**
- 2. Jaké formě vzdělávání dávají přednost?**
- 3. Jaké činnosti pedagog volného času vykonává?**
- 4. Jaké jsou kompetence pedagoga volného času?**

### 5.1.2 Výběr oblasti výzkumu a sběr dat

Pro výzkumné šetření jsem vybrala území Pardubického kraje, kde působí 17 školských zařízení – domů dětí a mládeže či středisek volného času. V rámci výzkumného šetření byl osloven celý základní vzorek respondentů ze 17 středisek volného času v Pardubickém kraji, celkem 72 pedagogů volného času. Výzkumné šetření probíhalo v měsíci listopadu 2015. Na danou otázku odpovědělo 31 respondentů (41 %), z toho 7 mužů a 24 žen.

Respondenti byli požádáni, aby odpověděli na otázku:

#### **Co byste potřeboval/la pro svoji práci v rámci vzdělávání?**

Výzkumné šetření se zaměří na získání komplexních informací od respondentů. Na základě studia odborné literatury vypracuji kategorie, které budu v informacích vyhledávat. Pro analýzu textu využiji kódování získaných dat.

V tomto výzkumném šetření je jako design výzkumu použita zjednodušená zakotvená teorie. Zjednodušená v tom smyslu, že nejsou použity všechny analytické postupy zakotvené teorie. Zakotvená teorie (grounded theory) je podle Strausse a Corbinové (1999, s. 14) teorie, která je „*induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Proto se shromažďování údajů, jejich analýza a teorie vzájemně doplňují. Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné.*“

Zakotvená teorie využívá specifické kódovací procedury. „*Kódování v zakotvené teorii představuje analytické operace, které rozbíjejí data do fragmentů – indikátorů - a ty potom rozřazují k příslušným konceptům. Výstupem je identifikace relevantních konceptů. Tyto koncepty jsou dále kategorizovány – slučovány na základě nějakého jednotícího kritéria. Kategorie vzešlé z kódování jsou potom dále ošetřovány jako proměnné a představují základní stavební kameny budoucí teorie.*“ (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 91) Pro analýzu dat bylo v tomto výzkumném šetření použito otevřené kódování.

*„Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Během kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly a také jsou kladeny otázky o jevech údajů reprezentovaných“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 44)*

Rozebíráním a konceptualizací je myšlen rozbor věty nebo odstavce a přidělení jména tomu, co bude zastávat nebo reprezentovat tento jev. V procesu kategorizace je nutné seskupit pojmy podobné s podobnými, které přísluší stejnému jevu (Strauss, Corbinová, 1999, s. 44-45). Jednotlivé kategorie jsou pojmenovány dle potřeby adekvátními názvy. Měly by být originální a na míru šité kategorii. V procesu kódování jsou objevovány nejen kategorie, ale také její vlastnosti, které pomáhají nalézat vztahy mezi kategoriemi.

Pro interpretaci dat popisuje Disman (1998, s. 316 – 320) rovněž postup kódování. Je třeba vytvořit si systém vlastních kódů přizpůsobených daným potřebám. Nepoužívat číselné kódy, ale vytvořit smysluplné slovní pojmenování. Připravit se na změny v kódování a kategorie dle potřeby upravovat. *„Smyslem kódování je nalézt určité koncepty, předměty, analytické kategorie“.*

## **5.2 Analýza dat**

Výzkumného šetření se zúčastnilo 31 respondentů, kteří odpověděli na výzkumnou otázku:

Co byste potřeboval/potřebovala pro svoji práci v rámci vzdělávání?

Respondenti rovněž byli požádáni, aby specifikovali i formy vzdělávání, které jim vyhovují. Výzkumné šetření probíhalo v období listopadu 2015 formou nestrukturovaných písemných odpovědí.

### **5.2.1 Specifikace oblastí**

Šedřová a Švaříček (2014, s. 211) popisují kódování jako operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Pro interpretaci výpovědí jsem použila metodu otevřeného kódování. Tímto způsobem byly identifikovány oblasti, které se v odpovědích vyskytovaly nejčastěji. Každá z oblastí zahrnuje další specifické kategorie, které podrobně popisují danou oblast a jevy, které se zde objevují.

**Oblasti:**

1. Pedagogická činnost
2. Personální práce
3. Administrativa a legislativa
4. Marketing
5. Ostatní
6. Projektové řízení
7. Osobnostní rozvoj
8. Formy vzdělávání

Tabulka 1 - Četnost preferencí

	<b>Četnost preferencí</b>	<b>Z celkového počtu</b>
Pedagogická činnost	26	84 %
Personální činnost	16	52 %
Administrativa, legislativa	16	52 %
Marketing	12	39 %
Ostatní	11	35 %
Projektové řízení	8	26 %
Osobnostní rozvoj	6	19 %

*Zdroj: vlastní data*

Nejvíce respondenti popisovali své vzdělávací potřeby v oblasti pedagogické činnosti, celkem 26 preferencí z celkového počtu 31 respondentů (84 %). Jedná se o klíčovou oblast působení pedagoga volného času. Následuje oblast personální činnosti a oblast administrativy a legislativy, celkem 16 preferencí (52 %). Potřebu vzdělávání v oblasti marketingu vyjádřilo 12 respondentů (39 %), následuje oblast související s tvorbou a řízením projektů, celkem 8 respondentů (26 %). Nejméně je zastoupena oblast osobnostního rozvoje s 6 respondenty (19 %). Specifická oblast označena jako ostatní zahrnuje 11 respondentů (35 %), kteří vyjadřovali různé vzdělávací potřeby, které není možné zařadit do výše uvedených oblastí. Respondenti popisovali různé formy vzdělávání, které jim nejvíce vyhovují.

## **Oblast 1: Pedagogická činnost**

Pedagogická činnost pedagoga volného času je vymezena Zákonem č. 563/2004 o pedagogických pracovních a specifikuje rozsah přímé pedagogické činnosti. V rámci zájmového vzdělávání se jedná o velmi široký okruh působení v oblasti sportovní, tvořivé a výtvarné, rukodělné, taneční, technické, jazykové, přírodovědné, ekologické a další. Zaleží na zájmových kroužcích, které dané školské zařízení nabízí. Potřebu vzdělávání v rámci pedagogických činností uvedlo nejvíce respondentů, celkem 26 (84 %).

Oblast pedagogické činnosti je rozdělena na následující kategorie:

- Nové trendy v zájmovém vzdělávání
- Nové metody práce s dětmi
- Licence instruktorů pro dané aktivity

### Kategorie č.1: Nové trendy v zájmovém vzdělávání

V uvedené kategorii se 48 % respondentů vyjádřilo k nutnosti získávání informací a vyhledávání nových trendů. Tato nutnost je dána povahou činností, které pedagogové volného času vykonávají. Respondent č. 22 uvádí *„Pokud to vezmu globálně, tak asi všichni potřebujeme vyhledávat nové trendy v trávení volného času, ale o žádném vzdělávání nevím – to si každý vyhledává sám.“* Respondent č. 9 popisuje nutnost sledování nových trendů po celou dobu své praxe *„V DDM pracuji na stejné pozici již 21 let, vzdělávací potřeby se u mě postupně měnily, stále je třeba sledovat nové trendy v trávení volného času“*. Respondent č. 25 *„Určitě musím sledovat nové trendy, co je aktuální, tomu se musím věnovat, pokud nebude o nějaký kroužek zájem, tak budu muset hledat něco jiného ...“* Respondent č. 6 popisuje dostatek získávání informací v oblasti *„odborného vzdělávání (to se daří) - tzn. kurzy keramiky, výtvarky, tanečků, přírodovědných her atp.“* Respondent č.7 se zabývá vzděláváním určeným přímo pro volnočasové aktivity a ne pouze pro základní školy *„Pokud to vezmu z pohledu výkonu přímé pedagogické činnosti, zajímala by mě nabídka divadelní tematiky, počítačových kurzů se zaměřením přímo na volný čas, ne na výuku v ZŠ.“* Respondent č.21 popisuje nutnost vzdělávání přímo pro vedení zájmových kroužků *„Pro svoji práci v rámci*

*vzdělávání bych potřebovala školení v oboru zájmových kroužku, které vedu“* Respondenti se zúčastňují školení a kurzů, kde získávají nápady a inspirace, učí se nové techniky. Záleží na oblasti, ve které působí, sportovních a tvořivých kurzů je dostatek. Avšak respondent č. 31 se má opačný názor *„Mnoho nápadů a inspirací najdeš na internetu, to nemusíš chodit na školení.“* Vyhledávání informací a inspirací na internetu uvedlo 39 % respondentů.

Respondenti si jsou vědomi nutnosti získávání informací v oblasti nových trendů ve volnočasových aktivitách, vzdělávání podle odborného zaměření jednotlivých pedagogů volného času po dobu celé pedagogické praxe. Respondenti se účastní mnoha vzdělávacích programů, ale mnoho informací, nových nápadů a inspirací si vyhledávají na internetu.

#### Kategorie č. 2: Nové metody práce s dětmi

Zájmové vzdělávání je určeno dětem, mládeži a dospělým. Pedagog volného času pracuje se skupinami různé věkové struktury, právě nové metody práce mohou přispět k úspěšnému působení v zájmovém kroužku. Respondent č. 13 uvádí *„Pro svoje vzdělávací potřeby vyhledávám hlavně různé nové metody práce s dětmi, plánování pedagogického procesu ...“*. Další možnosti jsou ukázkové hodiny *„ ... burza nápadů, příklady dobré praxe, když někde něco funguje, tak to může fungovat i nás.“* (respondent č. 12). Respondent č. 28 uvádí potřebu školení v interakci mezi pedagogem a účastníky zájmového vzdělávání *„Možná bych uvítal nějaký školení – jak vycházet s dětmi (od předškoláků až po pubertáky) – jelikož v kroužku mám děti všech kategorií, a po těch letech praxe musím říct, že se děti dost změnily, je těžké je zaujmout.“* Respondent č. 24 poukazuje na nedostatek školení přímo pro potřeby zájmového vzdělávání *„Stále hledám různé nové nápady, ale i nové metody práce (plánování a realizace pedagogického procesu) – různých kurzů je dostatek, ale jsou spíše pro ZŠ a to se nehodí pro nás.“* V zájmovém vzdělávání jsou oblíbené i jazykové kurzy i zde vidí respondent č. 18 potřebu dalšího vzdělávání *„vedu kroužek angličtiny – takže různé nové metody výuky jazyků, nové materiály a nápady.“*

Respondenti se účastní vzdělávání v oblasti didaktiky se zaměřením na nové metody, formy a postupy ve vyučování. Upozorňují na nedostatek vzdělávacích programů právě pro

potřeby volnočasových aktivit. Většina kurzů je určena pro základní vzdělávání, které je odlišné od zájmového vzdělávání.

### Kategorie č. 3: Licence instruktorů pro dané aktivity

Pedagogové volného času, kteří vedou sportovní kroužky, uvádějí nutnost získání licence instruktora pro danou aktivitu. Celkem 4 respondenti získali licenci trenéra na některý z uvedených sportů např. badminton, florbal, hokejbal, lyžování a snowboard, lezení na umělé stěně a pilates. „*Zúčastňuji se různých instruktorských kurzů – lyžování, lezení, snowboard, jiný sporty.*“ (respondent č. 19). „*... snažím se na každou aktivitu získat licenci na sportovní kurzy – florbal, hokejbal...*“ (respondent č. 11). „*...mám kurz instruktorky aerobiku*“ (respondent č.30). Respondent č. 25 vyjádřil nutnost získání licence trenéra určitého sportu za účelem kvalitního vedení kroužku „*vedu kroužek plavání, badminton a nyní nově Pilates pro dospělé. Na badminton jsem si udělala licenci trenéra a nyní navštěvuji kurz trenéra Pilates.*“ Respondent č. 10 má zájem o získání licence trenéra na zimní sporty.

Získáním licence trenéra dané aktivity je teoreticky zajištěna dobrá úroveň sportovního zájmového kroužku. Trenérské kurzy bývají akreditované MŠMT. Po úspěšném absolvování trenérských kurzů a složení závěrečných zkoušek obdrží účastníci trenérskou licenci dle různých stupňů kvalifikace trenéra.

### **Oblast 2: Personální činnost**

Potřebu vzdělávání v oblasti personální činnosti popisuje 16 respondentů (52 %). Personální činnost pedagoga volného času zahrnuje řízení externích pracovníků, kteří vedou zájmové kroužky. Získávání a výběr vedoucích kroužků a náležitosti jejich přijímání. Dále kontrola vedení deníků, docházky, hospitace, zpracování podkladů pro mzdové účely. Pro zájmové vzdělávání jsou charakteristické nepravidelné akce, zahrnující prezentace činností formou besídek, výstav, společných akcí s různými subjekty v obci. Dále příprava, organizace a realizace táborové a prázdninové činnosti. Tyto aktivity jsou složité na přípravu a zahrnují účast většiny zaměstnanců, z tohoto důvodu je nutná spolupráce v týmu a komunikace.



Pro zájmové vzdělávání je charakteristická práce s různými věkovými skupinami, z tohoto důvodu je nutná i vhodná komunikace s dětmi, mládeží i dospělými a rodiči. Rodiče za zájmové vzdělávání svých dětí platí nemalé částky a očekávají adekvátní služby. Právě komunikace s rodiči bývá z tohoto důvodu náročná a je nutné, aby pedagog volného času byl schopen využívat jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely a uměl přesně formulovat své názory a vyjadřovat. Důležitost efektivní komunikace a asertivního chování je nutné pro využívání základních komunikačních strategií zahrnující naslouchání, verbální a neverbální komunikace.

Oblast personální činnosti je rozdělena na následující kategorie:

- Komunikace
- Řízení lidských zdrojů
- Týmová práce

#### Kategorie č. 4: Komunikace

Celkem 6 respondentů (19 %) uvádí nutnost vzdělávání v komunikaci s rodiči. Respondent č.1 uvádí potřebu vzdělávání v komunikaci „...vyjít s dětmi, ale hlavně rodiči, je někdy opravdu dost složité a řešení si vždy vyžádá hodně energie...“ Respondenti č. 5 a 13 shodně uvádí i komunikaci s menšinami „psychologie v otázkách romské komunity“ a „...zvládnutí komunikace s rodiči či národnostními menšinami.“ Respondent č. 15 vyjadřuje potřebu „školení komunikace s rodiči – to se snad naučím praxí, ale teoretické základy bych už měla mít.“ Nutnost školení v oblasti komunikace si uvědomují respondenti č. 23 a 24, kteří popisují specifika pedagogické práce v zájmovém vzdělávání pro skupiny dětí od předškolního věku až po dospělé „komunikace s různými věkovými skupinami, ale i s rodiči“. Respondent č. 28 uvádí potřebu školení v komunikaci mezi pedagogem a účastníky zájmového vzdělávání „Možná bych uvítal nějaký školení – jak vycházet s dětmi (od předškoláků až po pubertáky) – jelikož v kroužku mám děti všech kategorií ...“

Respondenti si uvědomují nutnost vzdělávání v oblasti komunikace. Vzhledem k povaze zájmového vzdělávání je nutná komunikace s dětmi mladšího školního věku až po studenty či jejich rodiče. Rovněž komunikace s národnostními menšinami, kdy rodiče některých

účastníků nemluví česky. Takové situace se v současné době vyskytují častěji a pedagogové nejsou dostatečně připraveni.

#### Kategorie č. 5: Řízení lidských zdrojů

Respondent č.13 uvádí nutnost znalosti řízení lidských zdrojů „*Řídím činnost externích pracovníků, kteří často potřebují poradit právě s plánováním a realizací pedagogického procesu*“. Respondent č. 6 popisuje vzdělávací potřeby kolegyň, které by... *potřebovaly nejvíc a) kurzy personální práce s externisty ...*“ Respondent č. 16 by uvítal školení právě pro potřeby zájmového vzdělávání „*Osobně bych uvítala intenzivní kurz v oblasti školské legislativy zaměřené na volnočasovou pedagogiku, personální práce,...*“. Respondent č. 27 rovněž popisuje potřebu vzdělávání v oblasti personální práce s externími pracovníky „*...nějaký kurz práce s externisty – komunikace, umět jim poradit (pedagogika-příprava kroužků, vedení deníků)*.“ Respondent č. 15 uvádí nutnost školení v oblasti řízení lidských zdrojů „*...bych potřebovala nějaké školení personální práce s externisty,*“.

Respondenti uvádějí potřebu vzdělávání v oblasti personální práce s externími zaměstnanci, které v rámci svého oddělení řídí. Externí zaměstnanci, kteří vedou zájmové kroužky, bývají většinou zaměstnání mimo školské prostředí. Z tohoto důvodu potřebují vhodné personální řízení, motivaci, poradenskou činnost, které respondenti uváděli jako další možnost jejich vzdělávání.

#### Kategorie č. 6: Týmová práce

Zájmové vzdělávání je rozděleno na pravidelnou činnost zájmových kroužků, které zpravidla vede pedagog volného času sám. Druhou část tvoří různé nepravidelné akce, výlety, tábory, na kterých se podílí část nebo celý kolektiv školského zařízení. Z tohoto důvodu je nutná spolupráce a komunikace v celém týmu dané organizace. Nutnost týmové spolupráce uvádí 4 respondenti, „*...každý se potřebuje naučit jak dobře a efektivně komunikovat, nejvíce problémů v teamu vzniká špatnou komunikací. To se naučíš jen vlastním prožitkem. Tady vidím potřebu vzdělávání – komunikace, práce v teamu...*“ (respondent č. 31). Respondent č. 13 „*Pro sebe osobně bych uvítala kurzy zaměřené na ...práce v týmu – teambuilding.*“ Rovněž respondenti č. 14 a 29 uvádí potřebu vzdělávání v oblasti týmové spolupráce.

Respondenti by uvítali možnost vzdělávání v oblasti týmové spolupráce. Nutnost týmové spolupráce je dána povahou aktivit, které pedagogové volného času vykonávají. Pedagogičtí pracovníci musí na velkém množství akcí pracovat jako tým, rozdělit si úkoly a efektivně komunikovat, ale musí prostředí k týmové spolupráci vytvářet i mezi účastníky zájmových kroužků.

### **Oblast 3: Administrativa a legislativa**

Administrativní činnost pedagoga volného času zahrnuje vedení předepsané dokumentace k zájmovým útvarům včetně evidence přihlášek k zájmovému vzdělávání a pravidelné vedení deníků. Předepsaná dokumentace pro příležitostné akce a tábory zahrnuje vedení přihlášek na danou akci, prohlášení o bezinfekčnosti, v během tábora vedení deníku pobytové akce. V případě úrazu je nutné hlášení úrazů na Českou školní inspekci a následné zpracování dokumentů pro pojišťovnu v případě žádosti rodičů o peněžité plnění náhrady škody. V ekonomické oblasti pedagog volného času musí zajistit zpracování podkladů pro vyúčtování akcí či projektů a zpracování objednávek. Pověřený pracovník se věnuje i evidence příchozí a odchozí pošty. Někteří pedagogové volného času spolupracují s externími zaměstnanci, kteří vedou různé zájmové kroužky, a jejich pracovní poměr je specifikován dohodou o provedení práce. Tito interní zaměstnanci se potřebují vzdělávat v oblasti základních norem pracovního práva a být informováni o různých změnách v uvedené oblasti. Potřebu vzdělávání v uvedené oblasti popisuje 16 respondentů (52 %).

Oblast administrativa a legislativa je rozdělena na následující kategorie:

- Vedení administrativy
- Oblast legislativy a zákoníku práce

#### Kategorie č. 7: Vedení administrativy

Respondenti popisují své nedostatky ve vedení administrativy „*Docela mě chybí základy administrativní práce (ale to asi není žádný kurz, to se musím naučit sama)*.“ (respondent č. 30), „*Své nedostatky vidím v administrativě (je jí čím dál víc)*...“ (respondent č. 29). „*Své nedostatky vidím i ve vedení administrativy.*“ (respondent č.19). Respondent č. 23 uvádí vzdělávací potřeby v oblasti „*administrativa – deníky, různé dokumenty,*

*objednávky“.* Respondent č. 24 upozorňuje na nutnost vzdělávání v uvedené oblasti pro potřeby zájmového vzdělávání „*Samozřejmě administrativa a legislativa – opět pro naše potřeby“.*

Dle vyjádření by respondenti vzdělávání v oblasti administrativy uvítali, ale pravděpodobně kurzy pro potřeby zájmového vzdělávání nejsou časté.

#### Kategorie č. 8: Oblast legislativy a zákoníku práce

Respondent č. 6 uvádí nutnost „...orientace v právu - obecné právní vědomí, OZ, ZP, autorský zákon atd... a našly by se ještě i další možnosti.“ Respondent č. 7 popisuje nutnost zaměření vzdělávání v této oblasti pouze na školství „*Uvítala bych semináře zaměřené na specifiku školství. Ať už to vezmu od zákoníku práce přes hodně problematický zákon o zdravotních a specifických službách. Souvisí s tím i spisová služba.*“ Respondent č. 8 opět uvádí potřebu školení přímo pro školství „*Možná i nějakou legislativu pro potřeby domů dětí a mládeže – vedení deníků, BOZP...*“ Respondent č. 9 „*Velikou potřebu vidím v legislativních kurzech přímo pro školství*“. Respondenti č. 4 a 11 shodně vyjadřují potřebu vzdělávání v oblasti legislativy pro pobytové akce, tábory a sportovní soustředění. „... *legislativa tábory, bozp, zdravotní podmínky či kurzy zdravotníků a hlavních vedoucích táborů*“ Respondent č. 12 má zájem o školení v právní oblasti z důvodu rozšíření aktivit ve své organizaci „*Chtěl bych založit třeba malou skupinu či spolek ochranářů přírody, ale neznám potřebnou legislativu, takže bych rád se zúčastnil nějakého školení se základními legislativními normami.*“ Respondent č. 15 vidí své nedostatky v legislativě „*Nejvíce mně chybí základní vědomosti v oblasti pracovního práva, neznám rozdíl mezi DPP a DPČ pro naše externisty...*“

Respondenti se shodují na potřebě vzdělávání v oblasti legislativy pouze pro oblast školství, která je odlišná komerční sféry. Oblast zájmového vzdělávání je rovněž odlišná od základního či středního vzdělávání, poté se možnosti relevantního vzdělávání pedagogů volného času zúží.

#### **Oblast 4: Marketing**

Zájmové vzdělávání je odlišné od základního vzdělávání. Školská zařízení jsou z části financována z rozpočtu MŠMT, z části rozpočtu zřizovatele. Značná část prostředků plyne z úplaty rodičů za zájmové vzdělávání svých dětí. Z tohoto důvodu je nutná vhodná propagace a prezentace činností. Organizace propagují své aktivity na webových stránkách, prostřednictvím sociálních sítí, výlepem letáků a plakátů, informací v místním tisku využitím různých technik a nástrojů public relations. Vzdělávání v oblasti marketingu by uvítalo 12 respondentů (39 %).

Oblast marketing je rozdělena na následující kategorie:

- Propagace
- Grafická úprava

#### Kategorie č. 9: Propagace

Respondent č. 14 vyjadřuje svoji vzdělávací potřebu zřetelně – *„jak dobře propagovat své akce“*. Respondent č. 15 s praxí 2 roky popisuje vzdělávání v oblasti propagace *„Nedostatek výuky na střední škole vidím i v absenci studia nějakého marketingu, musíme své aktivity propagovat a to jsem se vůbec neučila – takže určitě bych uvítala školení marketingu pro školy či školská zařízení.“* Respondent č. 22 popisuje důležitost vzdělávání v oblasti propagace pro volnočasové aktivity *„Důležitá je propagace našich akcí – takže marketing – zde jsou kurzy spíše obecného charakteru, my bychom potřebovali vzdělávací akce přímo pro zájmové a volnočasové aktivity.“* Respondent č. 6 vyjadřuje potřebu vzdělávání v dané oblasti pro své kolegyně *„... marketing pro zájmové vzdělávání“*. Respondent č. 16 popisuje souvislost nutnosti dobré propagace *„Důležitost v naší práci je věnována propagaci, kdy musíme své aktivity vhodně propagovat.“*

Respondenti si uvědomují nutnost vzdělávání v oblasti účelné informovanosti veřejnosti a propagace, která je nedílnou součástí jejich práce. Zajímají se o efektivní využití marketingových nástrojů právě pro potřeby zájmového vzdělávání. Vhodná propagace může zvýšit množství potencionálních účastníků v zájmovém vzdělávání, může zlepšit

informovanost veřejnosti o aktivitách organizace a vytváření dobrého jména školského zařízení.

#### Kategorie č. 10: Grafická úprava

Respondent č. 18 popisuje aktivity, které vykonává v oblasti marketingu „*Ráda vytvářím letáčky na naše akce, tak bych docela uvítala nějaký kurz práce na PC pro pokročilé, základy mám, ale bavila by mě grafická úprava letáčků nebo tvorba webových stránek.*“

Respondent č. 20 popisuje své nedostatky v práci na počítači i grafické zpracování plakátů „*Hlavní nedostatky pociťuji v práci na počítači, takže bych potřebovala kurzy práce na PC, propagace – tvorba letáků – to opravdu neumím, zpracovat nějaké plakáty pěkně graficky.*“ Respondent č. 23 vidí potřebu vzdělávání v uvedené oblasti „*propagace akcí – letáky – nápady, tvorba, vzhled.*“ Respondent č. 27 se zajímá o využití grafických programů v propagaci „*použití grafických programů pro výrobu letáků a informací.*“

Respondenti si jsou vědomi potřeby efektivní propagace svých aktivit a s tím související grafickou úpravou vydávaných materiálů (letáků, plakátů, webových stránek, profilech na sociálních sítích). Pro své potřeby by uvítali školení v oblasti grafické úpravy propagačních materiálů, využití grafických programů nebo vytváření a aktualizace webových stránek.

#### **Oblast 5: Ostatní**

Oblast ostatní je vytvořena z kategorií, které není možné zařadit do jiných oblastí. Respondenti volně odpovídali na danou otázku, z tohoto důvodu popisovali své vzdělávací potřeby dle vlastního uvážení. Potřebu vzdělávání v různých dalších oblastech vyjádřilo 11 respondentů (35 %).

Oblast ostatní je rozdělena na následující kategorie:

- Práce na PC
- Jazykové vzdělávání
- Čas
- Finance

### Kategorie č. 11: Práce na PC

Vzdělávání v této kategorii by uvítali spíše starší respondenti. Respondent č. 20, 55 let. „*Hlavní nedostatky pociťuji v práci na počítači, takže bych potřebovala kurzy práce na PC...*“, Respondent č. 25, 57 let „*Potřebovala bych také kurz práce na PC*“.

Značné množství respondentů si velké množství informací vyhledává na internetu, celkem 39 %. Respondent č.2 vyhledává různé inspirace na internetu z důvodu nedostatku kurzů pro vedení jeho technických kroužků „*...ve svých kroužcích – vedu právě technické. No, a tady vůbec nejsou žádné kurzy, žádné vzdělávací akce, to jsem nikde nenašel – všechno hledám na internetu – na YouTube je spousta videí s návody, jak sestavit různé modely, roboty...*“ Respondent č.31 dává přednost vyhledávání inspirací na internetu před účastí na školení „*Mnoho nápadů a inspirací najdeš na internetu, to nemusíš chodit na školení.*“

Respondent č. 27 čerpá inspirace pro svoji práci na internetu „*Snažím se pořád hledat nové aktivity pro děti, různé výrobky, tvoření, inspirace – hodně toho je na internetu, ale zabere to dost času*“

Běžná uživatelská práce na PC je nezbytnou součástí pracovních činností pedagoga volného času. Respondenti vyhledávají velké množství informací, návodů a inspirací pro svoji práci právě na internetu. Dále vedou potřebnou dokumentaci, zpravují evidenční systémy přihlášek a využívají výpočetní techniku pro přípravu zájmových aktivit.

### Kategorie č. 12: Jazykové vzdělávání

Pouze respondent č. 27 uvedl potřebu jazykového vzdělávání „*Jelikož je naše organizace zapojena v programu Erasmus a máme zahraniční dobrovolníky, tak bych potřebovala procvičit angličtinu, ale to je běh na dlouhou trať*“.

Respondenti č. 5 a 21 uváděli potřebu vzdělávání v metodice výuky jazyka, což spíše souvisí se vzděláváním v oblasti pedagogické činnosti.

Vzdělávání v oblasti cizích jazyků nepatří mezi důležité vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání. Pedagogové volného času pro svoji práci znalost cizího jazyka nepotřebují, zejména pokud jejich organizace není zapojena v mezinárodních projektech. V opačném případě je aktivní znalost cizího jazyka nezbytností.

### Kategorie č. 13: Čas

Pouze respondenti č. 14 a 22 (6 %) uvedli, že by pro své vzdělávání potřebovali více času. „*Osobně se snažím právě v těchto aktivitách vzdělávat, ale na pravidelné vzdělávání (vím, že bych to potřebovala) nemám bohužel čas.*“ (respondent č. 22). Respondent č. 14 vyjádřil své potřeby zřetelně „*...co potřebuji pro svoji práci ohledně vzdělávání:- čas...*“

Vzdělávání pedagogických pracovníků je dáno zákonem č.563/2004 a je tedy povinné. Pouze dva respondenti uváděli potřebu více času na vzdělávání. Ostatní respondenti se k otázce času nevyjádřili. Z čehož vyplývá, že většina pedagogů volného času má dostatek čas na své vzdělávání.

### Kategorie č. 14: Finance

Respondent č. 16 uvádí hlavní potřebu financí. „*Takže z pozice ředitelky píšu, že jsou to finance, které potřebujeme.*“

Záleží na velikosti organizace a počtu zaměstnanců a s tím související množství přímých nákladů na vzdělávání, ze kterých je hrazeno vzdělávání zaměstnanců.

## **Oblast 6: Projektové řízení**

Oblast projektového řízení je ve školství celkem nová. Školy a školská zařízení mohou v rámci projektů získat finanční prostředky na jednotlivé akce či vybavení. Projekty jsou vypisovány centrálně v rámci resortu MŠMT, kraji, obcemi. Různé projekty vypisují velké společnosti např. ČEZ, Vodafone, či místní podniky a organizace. Základem úspěšného projektu je správně zpracovaná žádost, následuje a realizace a zpracování vyúčtování. Potřebu vzdělávání v rámci projektového řízení vyjádřilo 8 respondentů (26 %).

Oblast ostatní je rozdělena na následující kategorie:

- Tvorba a řízení projektů

### Kategorie č. 15: Tvorba a řízení projektů

Respondent č. 8 vidí nutnost vzdělávání ve vytvoření výtvarného projektu, který nemusí souviset se získáním finančních prostředků „*Dále bych měla zájem o kurz tvoření projektů*“



*v zájmové výtvarné činnosti – jak správně udělat projekt na dané téma, který by byl zakončen třeba výstavou.*“ Respondent č. 11 vyjadřuje svoji potřebu vzdělávání v oblasti „psaní projektů – na získání sportovního vybavení, dá se získat dost financí, ale neumím napsat dobrý projekt.“ Respondent č. 23 popisuje nutnost vzdělávání týkající se projektového řízení „projekty – jak napsat žádost a potom vyúčtování“.

Respondent č. 27 popisuje zapojení organizace v programu Erasmus+, kde podmínkou získání zahraničního dobrovolníka je zpracování kvalitního projektu „...je naše organizace zapojena v programu Erasmus a máme zahraniční dobrovolníky, ... a v souvislosti s tímto programem i psaní projektů.“

Rovněž respondenti č. 4, 10, 19, 29 vyjádřili potřebu vzdělávání v oblasti řízení projektů, ovšem bez dalšího odůvodnění.

Školská zařízení mohou získat finanční prostředky prostřednictvím projektů, pro řízení projektů je nutná znalost základních principů a pravidel. Při projektovém řízení je nutné využívat získané znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky tak, aby projekt pomohl k získání prostředků a dosažení vytyčených cílů. Projekty mohou být zaměřeny i získání materiálního vybavení organizace.

## **Oblast 7: Osobnostní rozvoj**

Oblastí osobnostního rozvoje se v rámci vzdělávání zabývalo 6 respondentů (19 %). Oblast se věnuje rozvoji sociálních a komunikačních dovedností, předcházení syndromu vyhoření, zvládání zátěžových situací a jejich prevence, účinné metody psychohygieny, účelné využití času. Naučit se analyzovat vlastní situaci, uvědomit si priority a s nimi množství času, které si jim aktuálně věnuje. Plánování času v různých časových rámcích podle časového harmonogramu. Předcházení stresu a vhodné řešení stresových situací. Naučit se asertivnímu chování, umění efektivního delegování. Sebehodnocení se může zaměřit na osobní či pracovní život a přináší podněty k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Osobnostní rozvoj může přinášet úlevu a pozitivní změny v chování k sobě sama i k okolí.

Oblast osobnostního rozvoje je rozdělena na následující kategorii:

- Seberealizace, sebehodnocení a reflexe vlastní práce

#### Kategorie č. 16: Seberealizace, sebehodnocení a reflexe vlastní práce

Respondent č. 13 má osobní zájem o vzdělávání v uvedené oblasti „*Pro sebe osobně bych uvítala kurzy zaměřené na osobnostní rozvoj, relaxace, seberealizace...*“. Respondent č. 17 vidí potřebu vzdělávání i v oblasti osobnostního rozvoje „*kurz rozvoje osobnosti, sebereflexe a sebehodnocení, to je teď celkem in*“. Respondent č. 22 uvádí potřebu vzdělávání v souvislostech „*Z důvodu náročnosti práce s různými věkovými skupinami i kurzy psychologie, důležitá je i oblast psychohygieny, sebeřízení, sebereflexe, timemanagement – osobnostní rozvoj.*“ Respondent č. 25 přidává k osobnímu rozvoji i nutnost vzdělávání v oblasti asertivity „*Ráda bych navštívila nějaký kurz psychohygieny a relaxace, asertivity, atd.*“ Respondent č. 29 vyjadřuje své vzdělávací potřeby v oblasti „*seberealizace a sebehodnocení, timemanagement*“. Respondent č. 31 popisuje souvislosti vzdělávání v této oblasti „*Tady vidím potřebu vzdělávání – komunikace, práce v týmu, ale i sebehodnocení a reflexe vlastních pocitů – různé techniky pro osobnostní rozvoj*“

Respondenti si uvědomují potřebu vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje, sebehodnocení, psychohygieny a asertivního jednání. Vzdělávání v uvedené oblasti může pomoci v různých situacích např. při zvládání účinné komunikace, předcházení stresu a vhodného a efektivního využití času.

Respondenti byli požádáni, aby se vyjádřili k formě vzdělávání, která jim nejvíce vyhovuje.

#### **Oblast 8: Forma kurzů**

- **Jednodenní** – možnost účasti na jednodenním kurzu uvedlo 8 respondentů (26 %). Hlavním důvodem pro účast na jednodenních kurzech byla časová úspora. Respondent č. 13 preferuje účast na jednodenních, ale pravidelných kurzech. „*Vyhovují mně jednodenní kurzy nebo třeba kurz, který probíhá pravidelně jednou za měsíc a já mám možnost rozvoje.*“ Respondent č.17 dává přednost prezenční formě školení „*Vyhovují mně jednodenní, prezenční kurzy...*“ Respondent č. 21 podpisuje důvody pro účast na

jednodenních kurzech „*Snažím se absolvovat nějaké kurzy jedno denní z hlediska času, více denní nejsou pro mne atraktivní.*“ Respondent č. 24 vysvětluje důvody pro účast na jednodenních kurzech z časových důvodů „*Školení si vybírám jednodenní, o víkendové nemám zájem z důvodu nedostatku času...*“

- **Vícedenní** – účast na vícedenních kurzech uvedlo 5 respondentů (16 %). Hlavní přínos vidí respondenti v možnosti získání více podrobných informací. Respondent č. 10 uvádí možnost i účasti na víkendových kurzech „...*vícedenní kurzy třeba přes víkend*“. Respondent č. 25 uvádí výhody vícedenních kurzů. „*Vyhovují mně vícedenní kurzy, protože se toho více naučím. Myslím, že krátké kurzy nemají smysl.*“ Respondent č. 31 popisuje důvody pro účast na vícedenních kurzech „*Ráda navštěvuji kurzy víkendové, kdy při delším pobytu se účastníci otevrou, a přináší hodně inspirace sami pro sebe, ale i ostatní. Školení na 4 hodiny je ztráta času i peněz.*“

- **Pravidelné** – pravidelné či systematické kurzy uvedlo 5 respondentů (16 %). Respondent č. 23 uvádí přínos účasti na kurzech v systematickosti a návaznosti „*pravidelných (třeba 1xměsíc), které navazují, a když vidím pokrok.*“ Respondent č. 15 účast na jednodenních kurzech odmítá a má zájem o pravidelné školení „*intenzivní, třeba pravidelně týdně či měsíčně. Myslím, že takové ty dopolední kurzy nic nevyřeší, pouze zopakují to, co znám a nic nového se nedozvím.*“ Respondent č. 6 uvádí důvody pro účast na pravidelných kurzech „*Chtělo by to ale systematictější kurzy než jedno odpoledne - den například k právu. To se dozví informace, které jsou často vytrženy ze souvislostí a nebo nemají potřebné základy, aby s nimi mohly pracovat.*“ Respondent č. 9 popisuje nutnost vzdělávání v systematických kurzech z důvodu procesu výrobních postupů u různých technik „...*se věnuji keramice, tak vyhledávám různé keramické kurzy – systematické z důvodu procesu výroby.*“

- **Ukázka** – formu ukázkové hodiny, příklad dobré praxe, výměnu zkušeností, burzu nápadů, exkurze by uvítalo 9 respondentů (29%). Respondent č. 1 vyjádřil přínos praktických ukázek „*pro mě má vždy větší význam účastnit se čehokoli v praxi - ukázkové kroužky, povídání s porotou (divadelníci, výtvarníci...)... než teoretické přednášky na téma evaluace apod. To mi přijde jako ztráta času, ale navštívit kroužek nějakého kolegy, který*

*má dlouhou praxi i talent, je to, co mi pomůže nejvíc a inspiruje mě, motivuje, ...“* Respondent č. 12 popisuje výhody exkurzí *„...nejlépe v nějakém EKO centru i s ubytováním, kde je důležitá výměna zkušeností, burza nápadů, příklady dobré praxe, když někde něco funguje, tak to může fungovat i nás.“* Respondent č. 21 by uvítal osobní ukázky v kroužku *„Možná by nebylo špatné kdyby mi někdo přišel předvést nějakou ukázkou přímo do mého ZK či na jinou akci. Je pro mne nejpřínosnější vlastní zážitek a rada na konkrétní problém.“* Respondent č. 26 vidí přínos i v setkávání s kolegy z podobných organizací *„Nejlepší když se pobavím s někým, kdo dělá něco podobného a vyměníme si nápady.“* Respondent č. 28 dává přednost praktickým ukázkám před teorií *„...burza nápadů, ukázky dobré praxe – to má smysl, ale teorie mě moc netáhne.“* Respondent č. 31 popisuje přínos různých ukázkových aktivit, na druhé straně si však uvědomuje specifika v různých organizacích *„...ukázky dobré praxe, konzultace, ukázkové hodiny, návštěva kolegy jsou větším přínosem, než nějaké školení. I když platí to, co funguje jinde, nemusí fungovat u nás.“*

Respondenti spíše preferují jednodenní kurzy, účast na jednodenních kurzech je uváděna z důvodu úspory času. Respondenti se účastní vícedenních a pravidelných kurzů, hlavním důvodem pro účast je získání komplexních informací a možnost systematického vzdělávání. Respondenti rovněž vítají možnost ukázkových hodin, příkladů dobré praxe, výměny zkušeností či návštěvy v podobném školském zařízení.

## **5.2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Správná identifikace vzdělávacích potřeb má pro každou organizaci důležitý význam. Pokud zaměstnanci nejsou vhodně kompetentně vybaveni, nejsou schopni svoji práci vykonávat efektivně a v požadovaném výkonu. Zjištěné nedostatky, které se projevují ve výkonnosti zaměstnanců lze odstranit, pokud budou identifikovány a vzdělávací potřeby správně analyzovány. Účelem vzdělávání zaměstnanců je rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, a tím přispívat k efektivnímu vykonání požadované práce a dosažení výkonu. Vzdělávání může zaměstnance připravit na různé změny v jejich pracovní působnosti. Cílem diplomové práce je identifikovat vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání v Pardubickém kraji.

Analýza dat poskytla odpovědi na uvedené výzkumné otázky.

**1. V jaké oblasti mají pedagogičtí pracovníci potřebu se vzdělávat?**

**2. Jaké formě vzdělávání dávají přednost?**

**3. Jaké činnosti pedagog volného času vykonává?**

**4. Jaké jsou kompetence pedagoga volného času?**

**1. V jaké oblasti mají pedagogičtí pracovníci potřebu se vzdělávat?**

Vzhledem k činnostem, které pedagogové volného času vykonávají, jsou oblasti jejich působení velmi široké. S tím souvisí i řada oblastí, ve kterých mají potřebu se vzdělávat. S využitím techniky otevřeného kódování bylo stanoveno sedm oblastí vzdělávání pedagoga volného času.

### **Oblast 1: Pedagogická činnost**

Pedagog volného času vykonává přímou pedagogickou činnost dle zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pro splnění kvalifikačních předpokladů musí mít odbornou kvalifikaci získanou vysokoškolským, vyšším odborným, středoškolským studiem se zaměřením na pedagogiku dle § 17 zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pole působení pedagoga volného času je velmi široké a souvisí s jeho osobním zaměřením, ale i s potřebami organizace. Vzdělávání v oblasti pedagogické činnosti je zaměřeno na aktivity sportovní, tvořivé a výtvarné, rukodělné, taneční, technické, jazykové, přírodovědné, ekologické a další. Zaleží na zájmových kroužcích, které dané školské zařízení nabízí. Každý pedagog volného času přináší do organizace nové možnosti pro další zájmové kroužky a vzdělávací aktivity účastníků zájmového vzdělávání. Pedagog volného času se rovněž musí zabývat vyhledáváním informací o nových trendech v rámci trávení volného času, získáváním nových nápadů a aktivit pro účastníky zájmového vzdělávání. Důležité je i vzdělávání v oblasti didaktiky se zaměřením na nové metody, formy a postupy ve vyučování. Pro pedagogy volného času se zaměřením na sport je

jednou z možností rovněž získání licence instruktora pro uvedený sport, kterou je teoreticky zajištěna dobrá úroveň sportovního zájmového kroužku.

## **Oblast 2: Personální činnost**

Respondenti uváděli vzdělávací potřeby v oblasti týmové spolupráce a efektivní komunikace. Potřeba vzdělávání v oblasti týmové spolupráce je dána povahovou činností, které pedagogové volného času vykovávají a musí efektivně spolupracovat, rozdělovat si úkoly a vytvářet prostředí týmové spolupráce i mezi účastníky zájmového vzdělávání. Pro efektivní komunikaci je nutné vzdělávání v oblasti asertivního chování, využívání základních komunikačních strategií zahrnující naslouchání, verbální a neverbální komunikace.

Někteří pedagogové volného času řídí činnost externích pracovníků, kteří vedou různé zájmové kroužky. Z uvedeného důvodu musí mít základní znalosti v řízení lidských zdrojů. Další potřeby uvedli v oblasti poradenství, náboru nových externích zaměstnanců pro nově vzniklé zájmové kroužky, motivace, řešení konfliktů, zjišťování potřeb externistů, evidence pracovní doby, zpracování podkladů pro výpočet mzdy, vedení deníků zájmové činnosti, BOZP.

## **Oblast 3: Administrativa a legislativa**

Pedagogové volného času při své činnosti vykonávají základní administrativní činnosti. Respondenti uváděli potřebu vzdělávání v oblasti vedení administrativy pro potřeby školství, znalosti práce na PC, vedení předepsané dokumentace, evidence příchozí a odchozí pošty dle spisového řádu. Respondenti mají potřebu se vzdělávat v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, absolvovat pravidelná školení BOZP a kurzy první pomoci pro pedagogické pracovníky. Někteří respondenti řídí činnost externích pracovníků, z tohoto důvodu uváděli potřebu vzdělávání z oblasti aktuální legislativy a případných změn v zákoníku práce.

#### **Oblast 4: Marketing**

Pedagogové volného času musí propagovat své aktivity. V současné době je nutná propagace na webových stránkách, prostřednictvím sociálních sítí, výlepem letáků a plakátů, zveřejňování informací v místním tisku. Vzdělávání v oblasti marketingu by se mělo zaměřit na využívání různých technik a nástrojů public relations právě pro potřeby zájmového vzdělávání. Dále na grafickou úpravu připravovaných materiálů, letáků, tvorbu webových stránek a úpravu fotek.

#### **Oblast 5: Ostatní**

Oblast ostatní je vytvořena z kategorií, které není možné zařadit do jiných oblastí. Své vzdělávací potřeby pedagogové volného času uváděli v jazykovém vzdělávání ovšem pouze, když organizace realizuje mezinárodní aktivity. Ostatní respondenti potřebu jazykového vzdělávání neuváděli. Další vzdělávací potřeby se objevují v oblasti práce na PC – základní a pokročilé uživatelské znalosti dle potřeb jednotlivých zaměstnanců. Někteří pedagogové uváděli i specifické potřeby, které nelze odstranit vzděláváním a souvisí s organizačními procesy, a to jsou finance a nedostatek času.

#### **Oblast 6: Projektové řízení**

Školy a školská zařízení mohou v rámci projektů získat finanční prostředky na jednotlivé akce či vybavení. Projekty jsou financovány z různých zdrojů. Základem úspěšného projektu je správně zpracovaná žádost, následuje realizace a zpracování vyúčtování. Pedagogové volného času vyjadřovali potřebu vzdělávání v rámci projektového řízení, zahrnující tvorbu projektu, zpracování žádostí, realizaci a zpracování vyúčtování projektu.

## **Oblast 7: Osobnostní rozvoj**

Pedagogové volného času vyjádřili potřebu vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje zaměřeného na seberealizace, sebehodnocení, asertivitu a reflexe vlastní práce. Vzdělávání by se mělo přímo zabývat osobnostním rozvojem pedagoga, rozvíjením jeho sociálních dovedností, procvičováním komunikativních dovedností, zvládáním zátěžových situací a využíváním efektivních nástrojů pro řešení vzniklé situace a jejich prevenci. Pro práci pedagoga je nutné se zaměřit na prevenci syndromu vyhoření a věnovat se používání účinných metod psychohygieny a relaxace.

### **2. Jaké formě vzdělávání dávají přednost?**

Pedagogové volného času dávají přednost jednodenním kurzům, kde hlavním důvodem pro účast na jednodenních kurzech je časová úspora. Následují vícedenní kurzy, kde hlavním přínosem je možnost získání více podrobných informací. Rovněž účast na pravidelných kurzech je přínosná díky systematičnosti a návaznosti a získání uceleného komplexu informací potřebných pro vlastní práci. Pedagogové volného času vidí velký přínos ve formě ukázkových hodin, příkladech dobré praxe, výměně zkušeností, burze nápadů a exkurzích do jiných školských zařízení a vyhledávání informací na internetu.

### **3. Jaké činnosti pedagog volného času vykonává?**

Pro vytvoření kompetenčního modelu a popisu kompetencí je nutné popsat pracovní činnosti zaměstnance. Činnosti, které pedagog volného času vykonává, byly specifikovány na základě analýzy získaných dat a identifikace vzdělávacích potřeb v uvedených oblastech:

**Oblast 1: Pedagogická činnost** – provádí přímou pedagogickou práci v zájmových útvarech, vyhledává nové nápady, využívá nové metody práce s dětmi, plánuje - stanovuje výchovné cíle a motivuje k jejich dosažení v rámci přímé pedagogické práce, předvídá rizika při zájmových činnostech, vzdělává se – prohlubuje si svou odbornost a profesionalitu, orientuje se v oblasti zájmového vzdělávání dětí, mládeže i dospělých, provádí poradenskou a konzultační činnost.



**Oblast 2: Personální činnost** – vyhledává nové externí pracovníky a jedná s nimi - hodnotí jejich vykonanou práci, provádí hospitační činnost u externích pracovníků - komunikuje, umí poradit a motivovat, umí řešit pracovní problémy, personální zabezpečení plánuje s ohledem na strategické cíle organizace, zpracovává podklady pro výplaty, používá základní ekonomické pojmy.

**Oblast 3: Administrativa a legislativa** – provádí běžnou kancelářskou práci - vede předepsanou dokumentaci, vede evidenci přihlášek účastníků zájmového vzdělávání, zpracovává podklady pro akce, připravuje rozpočty a kalkulace, zpracovává statistické výkazy a zprávy, orientuje se v základních právních normách – ví, kde je vyhledat, jedná dle vnitřních směrnic a řádů organizace.

**Oblast 4: Marketing** – zná základní principy marketingového řízení, využívá základní marketingové nástroje k propagaci organizace, sleduje trendy i aktivity konkurenčních organizací, plánuje marketingové aktivity, pro potřeby organizace připraví a zpracuje graficky leták nebo plakát, efektivně řídí vztahy s rodiči i širokou veřejností, připravuje vhodné propagační materiály pro účastníky zájmového vzdělávání.

**Oblast 5: Ostatní** – má základní běžné uživatelské znalosti práce na PC a používá PC při své práci (tvoří tabulky, zpracovává texty, využívá elektronickou poštu, internet), je jazykově vybaven – jasně a přesně formuluje své názory a vyjadřuje se.

**Oblast 6: Projektové řízení** – vyhledává, připravuje a realizuje nové projekty, plánuje, zpracovává a řídí projekt s ohledem na termín, finance a dosažení cílů, vyúčtuje projekt - zná základní finanční pojmy, umí vytvořit rozpočet a předběžnou kalkulaci nákladů.

**Oblast 7: Osobnostní rozvoj** – rozvíjí své komunikační dovednosti, naslouchá a vhodně prezentuje své postoje před skupinou, sebekriticky hodnotí výsledky vlastní práce, podílí se na týmové spolupráci – je aktivním členem týmu, sdílí informace a znalosti, vhodně, jasně a zřetelně komunikuje s kolegy a zákonnými zástupci.

#### 4. Jaké jsou kompetence pedagoga volného času?

Pro specifikaci kompetencí pedagoga volného času lze využít sedm základních kompetencí pedagoga podle Průchy (2013, s. 219) a specifikace činností, které vykonává:

- **„kompetence odborně-předmětové** - *poskytují vědecké základy daných předmětů*“
  - orientuje se v oblasti zájmového vzdělávání dětí, mládeže i dospělých
- **„kompetence psychodidaktické** – *schopnost vytvářet vhodné podmínky pro učení, motivovat, vytvářet vhodné klima, řídit procesy učení*“
  - vyhledává nové nápady, využívá nové metody práce s dětmi, plánuje - stanovuje výchovné cíle a motivuje k jejich dosažení v rámci přímé pedagogické práce
- **„kompetence komunikativní** – *ve vztahu k dětem, k rodičům, kolegům a veřejnosti*“
  - rozvíjí své komunikační dovednosti, umí naslouchat a vhodně prezentovat své postoje před skupinou, jasně a zřetelně komunikuje s kolegy a zákonnými zástupci
- **„kompetence organizační a řídicí** - *schopnost plánovat a projektovat svou činnost, dodržovat řád a systém*“
  - umí plánovat - stanovit výchovné cíle a motivovat k jejich dosažení v rámci přímé pedagogické práce, umí vyhledávat, připravovat a realizovat nové projekty, umí plánovat, zpracovat a řídit projekt s ohledem na termín, finance a dosažení cílů
- **„kompetence diagnostická a intervenční** – *práce s žákem, jak žák myslí, cítí, jedná a proč, jaké jsou příčiny různých problémů a jak lze pomoci*“
  - umí efektivně komunikovat, umí poradit a motivovat, umí řešit pracovní problémy
- **„kompetence poradenské a konzultativní** - *vztahy k rodičům*“
  - rozvíjí své komunikační dovednosti, umí naslouchat a vhodně prezentovat své postoje před skupinou, vhodně, jasně a zřetelně komunikuje s kolegy a zákonnými zástupci
- **kompetence reflexe vlastní činnosti** - *umět analyzovat svoji práci a vyvodit důsledky či změnit své přístupy, metody nebo chování*
  - umí sebekriticky hodnotit výsledky vlastní práce, je schopen se podílet na týmové spolupráci – je aktivním členem týmu, sdílí informace a znalosti

### **5.3 Kompetenční model pedagoga volného času**

Na základě informací získaných z výstupů provedeného výzkumného šetření, jsem přistoupila k tvorbě kompetenčního modelu. Při tvorbě kompetenčního modelu jsem postupovala podle poznatků z teoretické části diplomové práce. Nejdříve byly identifikovány vzdělávací potřeby pedagoga volného času a specifikovány činnosti, které při své práci vykonává.

Z identifikovaných činností lze specifikovat kompetence, které pedagog volného času potřebuje, aby svoji práci mohl dobře a efektivně vykonávat. Následně byly kompetence seskupeny podle modelu, který používá Národní soustava povolání. Pro vytvoření kompetenčního modelu pedagoga volného času je použitý způsob dělení kompetencí na obecné odborné, specifické odborné a měkké kompetence.

Obecné odborné kompetence tvoří soubor odborných požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce a nemusí přímo souviset se specializací. Mají průřezový charakter a jsou přenositelné a uplatnitelné napříč obory.

Specifické odborné kompetence tvoří soubor odborných požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které přímo souvisejí s konkrétní pracovní pozicí.

Měkké kompetence popisují především interpersonální nebo kognitivní kompetence.

Vzhledem k velmi široké a různorodé nabídce činností v zájmovém vzdělávání není možné vytvořit specifický a jednotný kompetenční model pedagoga volného času. Uvedený model popisuje elementární kompetence, které se mohou později vyprofilovat dle zaměření jednotlivých pedagogů volného času a potřeb dané organizace.

Tabulka 2 – **Kompetenční model pedagoga volného času**

<b>Obecné odborné kompetence:</b>	<b>Specifické odborné kompetence:</b>	<b>Měkké kompetence:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jazyková vybavenost v češtině</li> <li>• Počítačová gramotnost</li> <li>• Ekonomická gramotnost</li> <li>• Základní právní gramotnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělávání dětí, mládeže, dospělých</li> <li>• Řízení lidských zdrojů</li> <li>• Projektové řízení</li> <li>• Propagace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativita</li> <li>• Flexibilita</li> <li>• Komunikace</li> <li>• Sebereflexe</li> <li>• Vedení lidí</li> <li>• Spolupráce</li> <li>• Samostatnost</li> <li>• Plánování</li> <li>• Vyhledávání informací</li> <li>• Řešení problémů</li> <li>• Celoživotní učení</li> </ul>

*Zdroj: vlastní data*

Následně je kompetenční model pedagoga volného času podrobně rozpracován a k uvedeným kompetencím jsou popsány projevy chování. Jedná se o základní model, který může být upravován a specifikován pro jednotlivé pracovní pozice pedagoga volného času v daném školském zařízení.

**Tabulka 3 – Kompetenční model pedagoga volného času zahrnující specifické projevy chování**

<b>Kompetence:</b>	<b>Projevy chování:</b>
<b>Obecné odborné:</b>	
Jazyková vybavenost v češtině	jasně a přesně formuluje své názory a vyjadřuje se, komunikuje s účastníky vzdělávání, rodiči a kolegy, naslouchá a vhodně prezentuje své postoje před skupinou
Počítačová gramotnost	má základní běžné uživatelské znalosti práce na PC a používá PC při své práci (tvoří tabulky, zpracovává texty, využívá elektronickou poštu, internet)
Ekonomická gramotnost	připravuje rozpočty a kalkulace, zpracovává statistické výkazy a zprávy, zpracovává podklady pro výplaty, používá základní ekonomické pojmy
Základní právní gramotnost	orientuje se v základních právních normách – ví kde je vyhledat, jedná dle vnitřních směrnic a řádů organizace
<b>Specifické odborné:</b>	<b>Projevy chování:</b>
Vzdělávání dětí, mládeže, dospělých	vykonává přímou pedagogickou práci v zájmových útvarech, vyhledává nové nápady, využívá nové metody práce s dětmi, plánuje – stanovuje výchovné cíle a motivuje k jejich dosažení v rámci přímé pedagogické práce
Řízení lidských zdrojů	vyhledává nové externí pracovníky a jedná s nimi – hodnotí jejich vykonanou práci, provádí hospitační činnost
Projektové řízení	vyhledává, připravuje a realizuje nové projekty, plánuje, zpracovává a řídí projekt s ohledem na termín, finance a dosažení cílů, vyúčtuje projekt, umí vytvořit rozpočet a předběžnou kalkulaci nákladů

Propagace	zná základní principy a využívá základní marketingové nástroje k propagaci organizace, plánuje marketingové aktivity, připravuje a zpracuje graficky leták nebo plakát, efektivně řídí vztahy s rodiči i širokou veřejností,
<b>Měkké:</b>	<b>Projevy chování:</b>
Kreativita	vyhledává nové nápady, využívá nové metody práce s dětmi, připravuje a realizuje nové projekty
Flexibilita	pružně reaguje na vzniklé situace, dokáže vyhodnotit různá rizika, která se mohou při práci s dětmi vyskytnout
Sebereflexe	sebekriticky hodnotí výsledky vlastní práce
Vedení lidí	vyhledává nové externí pracovníky a jedná s nimi – hodnotí jejich vykonanou práci, motivuje
Spolupráce	podílí se na týmové spolupráci – je aktivním členem týmu, sdílí informace a znalosti, vhodně, jasně a zřetelně komunikuje s kolegy
Samostatnost	pracuje samostatně, připravuje a je zodpovědný za realizaci vlastní pedagogické činnosti a různých akcí
Plánování	plánuje - stanovuje výchovné cíle a motivuje k jejich dosažení v rámci přímé pedagogické práce, plánuje a připravuje nepravdivé akce, pobytové a příměstské tábory
Řešení problémů	jasně a přesně formuluje své názory a vyjadřuje se, vhodně argumentuje, jedná asertivně
Vyhledávání informací	vyhledává nové nápady, využívá nové metody práce s dětmi, vyhledává, připravuje a realizuje nové projekty, vyhledává nové externí pracovníky
Celoživotní vzdělávání	vzdělává se, vyhledává nové aktivity, sleduje trendy v trávení volného času, rozvíjí své komunikační dovednosti, sdílí znalosti

*Zdroj: vlastní data*

## 6 Závěr

Vzdělávání pedagogických pracovníků je legislativně vymezeno zákonem č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů. Spektrum aktivit a činností pedagoga volného času v zájmovém vzdělávání na něj klade vysoké požadavky na jeho odbornou přípravu z důvodu široké oblasti, ve které působí. Zájmové vzdělávání je určeno všem věkovým kategoriím a probíhá formou pravidelné a nepravidelné činnosti.

Cílem diplomové práce byla identifikace vzdělávacích potřeb pedagoga volného času a vytvoření jeho kompetenčního modelu. Pro výzkumné šetření bylo vybráno území Pardubického kraje, z tohoto důvodu šetření nemůže poskytnout reprezentativní data, ale může nabídnout informace a náměty pro další vzdělávání pedagogů volného času. Na základě poznatků z teoretické části práce, která se zabývá vzdělávacími potřebami, jejich identifikací a analýzou, dále se zaměřuje na využití kompetenčního přístupu ke vzdělávání zaměstnanců, byly ve výzkumné části specifikovány čtyři dílčí výzkumné otázky. Tyto otázky se zaměřily na identifikaci vzdělávacích potřeb a specifikaci činností, které pedagog volného času vykonává. Další výzkumná otázka byla zaměřena na popis kompetencí pedagoga volného času.

Výzkumné šetření poskytlo odpovědi na uvedené dílčí výzkumné otázky. Na základě získaných informací bylo pomocí metody otevřeného kódování specifikováno sedm oblastí, ve kterých mají pedagogové volného času potřebu či zájem se vzdělávat. Potřeba vzdělávání se vyskytuje zejména v oblasti pedagogické činnosti, personální a administrativní práce, dále v oblasti marketingu a projektového řízení. Pro pedagogy volného času je důležité i vzdělávání v oblasti týmové spolupráce a osobnostního rozvoje. Identifikace vzdělávacích potřeb potvrdila fakt, že se pedagogové volného času vzdělávají, vyhledávají nové informace a aktivity zaměřené na rozvoj v profesní oblasti, ale zajímají se i o svůj vlastní osobnostní rozvoj. Vyhledávají takové vzdělávací programy, aby byli schopni plnit své pracovní povinnosti, ale i takové, aby přinášeli nové a atraktivní aktivity do zájmového vzdělávání ve své organizaci.

Identifikace vzdělávacích potřeb poskytla data pro tvorbu kompetenčního modelu, kdy byly využity výstupy z výzkumného šetření zahrnující identifikaci vzdělávacích potřeb a popis typických činností pedagoga volného času. Následně byly specifikovány kompetence, které pedagog volného času musí mít, aby svoji práci vykonával dobře a efektivně. Pro tvorbu kompetenčního modelu byl využit přístup šitý na míru z pohledu tří skupin kompetencí, uvedených v Národní soustavě povolání České republiky. Národní soustava povolání v katalogu neposkytuje dostatečné informace o požadovaných kompetencích pedagoga volného času a z tohoto důvodu se diplomová práce zaměřila na jejich specifikaci. Uvedené kompetence byly seskupeny do vytvořeného kompetenčního modelu, který zahrnuje základní rozdělení kompetencí na obecné odborné, specifické odborné a měkké kompetence. Kompetenční model je dále rozpracován a ke každé kompetenci jsou uvedeny projevy chování, které pedagog volného času musí splňovat, aby pracoval dobře a efektivně. Podstatnou část kompetenčního modelu tvoří kompetence měkké, což je zřejmě dáno povahou činností, které pedagog volného času vykonává. Měkké kompetence pedagoga volného času se zaměřují zejména na kreativitu, flexibilitu a komunikaci, což jsou kompetence, které každý pedagog uplatňuje při své práci denně. Mezi obecné odborné kompetence lze zařadit zejména jazykovou vybavenost v češtině, počítačovou, ekonomickou a základní právní gramotnost. Specifické odborné kompetence pedagoga volného času jsou zaměřeny zejména na vzdělávání dětí, mládeže a dospělých, kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů a základní znalosti a dovednosti v oblasti projektového řízení a využití vhodných marketingových nástrojů.

V širším kontextu mohou výsledky diplomové práce nabídnout využití v různých oblastech. Identifikované oblasti vzdělávacích potřeb mohou přinést pedagogům volného času náměty a inspirace pro jejich další profesní vzdělávání. Vytvořený kompetenční model pedagoga volného času může ředitelům školských zařízení poskytnout nástroj pro výběr, hodnocení, vzdělávání a odměňování svých zaměstnanců. Pro potřeby jednotlivých organizací může být kompetenční model dále modifikován, rozpracován a průběžně doplňován.



## Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BENDL, S. a kol. *Vychovatelství*. Učebnice teoretických základů oborů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-4248-9

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 987-80-247-2914-5.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, ISBN 8024601397

HOFBAUER, B. *Kapitoly z pedagogiky volného času: soubor pojednání o volném čase a jeho výchovném zhodnocování*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita Teologická fakulta, 2010, ISBN 978-807-3942-403.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007

JANIŠOVA, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013

KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, ISBN 80-247-0698-9

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-7261-288-8

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9

LISSMANN, K.P. *Teorie nevzdělanosti. Omyly společnosti vědění*. Praha: Academia, 2008, ISBN 978-80-200-1677-5

PÁVKOVÁ, J. *Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]*. 4. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-423-6

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, ISBN 80-244-1415-5

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 5.vyd. Praha : Portál, 2013

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Nakladatelství Albert Boskovice., 1999

ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-551-6

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014, ISBN 978-80-262-0644-6

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, ISBN 978-80-247-4151-2

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8

## **7 Seznam příloh**

Příloha 1 – Nestrukturované písemné rozhovory

1. protože já jsem ve školství teprve 5 let, svou profesí jsem osvětářka a produkční a i tady pracuji více organizačně než pedagogicky. Takže pro mě má vždy větší význam účastnit se čehokoli v praxi - **ukázkové kroužky**, povídání s porotou (divadelníci, výtvarníci...)... než teoretické přednášky na téma evaluace apod. To mi přijde jako ztráta času, ale **navštívit kroužek nějakého kolegy**, který má dlouhou praxi i talent, je to, co mi pomůže nejvíc a inspiruje mě, motivuje, a to i v případě, že se mi něco nelíbí, nebo mám jiný náhled. Jinak určitě vždy uvítám nějakou psychologickou přednášku, protože **vyjít s dětmi, ale hlavně rodiči**, je někdy opravdu dost složité a řešení si vždy vyžádá hodně energie... Pokud byste potřebovala něco konkrétněji, tak ještě napište.

2. Co mě hodně zajímá je technika, jak IT, tak **různé nové trendy** – solární modely, RC modely, využití – recyklace starých spotřebičů – z nich můžeme dělat nové přístroje, roboty, mám vystudovanou střední elektrotechniku – tak se snažím i to využít ve svých kroužcích – vedu právě technické. No, a tady vůbec nejsou žádné kurzy, žádný vzdělávací akce, to jsem nikde nenašel – všechno **hledám na internetu** – na YouTube je spousta videí s návody, jak sestavit různé modely, roboty – a myslím, že to kluky fakt baví, z vyřazených spotřebičů udělat něco nového. Ještě vedu sportovní kroužek pro předškoláky – tady je nabídka široká, **různý nápady, hry** – toho je dostatek.

3. kolegyně 1 – věk 48 let, praxe 22 let

- **nápady a tvoření** z keramiky pro 1. stupeň
- výtvarné techniky – **nové trendy**
- inspirace v aranžování pro 1. stupeň

4. kolegyně 2 – věk 46 let, praxe 15 let

- **příměstské tábory** – zaměření a celotýdenní hry
- řízení projektů, **legislativa** tábory, bozp, zdravotní podmínky či kurzy zdravotníků a hlavních vedoucích táborů

5.kolegyně 3 – věk 26 let, praxe 1 rok

- aktivity a hry při výuce cizích jazyků
- práce na PC, využívání informačních technologií v praxi
- psychologie v otázkách romské komunity
- komunikace s rodiči

6. Já jsem nad tím mockrát přemýšlel a myslím si, že by pro naše holky- kromě toho odborného vzdělávání (to se daří) - tzn. kurzy keramiky, výtvarky, tanečků, přírodovědných her atp. potřebovaly nejvíc a) kurzy personální práce s externisty, b) marketing pro zájmové vzdělávání c) základy pro střední management, organizační řízení atp., d) orientace v právu - obecné právní vědomí, OZ, ZP, autorský zákon atd... a našly by se ještě i další možnosti. Chtělo by to ale systematictější kurzy než jedno odpoledne - den například k právu. To se dozví informace, které jsou často vytrženy ze souvislostí a nebo nemají potřebné základy, aby s nimi mohly pracovat. To znamená, že se postupovalo přes obecné znalosti k naprosto specifickým potřebám v zájmovém vzdělávání se zaměřením na SVČ, protože co je dobré pro školy, to se nemusí hodit pro nás.

7. V současné době nabídka existuje, ale je to obecné. Uvítala bych semináře zaměřené na specifiku školství. Ať už to vezmu od zákoníku práce přes hodně problematický zákon o zdravotních a specifických službách. Souvisí s tím i spisová služba. Dále vidím problém v dostupnosti. Spousta kurzů je nabízena Praha, Ostrava, Brno.

Pokud to vezmu z pohledu výkonu přímé pedagogické činnosti, zajímala by mě nabídka divadelní tematiky, počítačových kurzů se zaměřením přímo na volný čas, ne na výuku v ZŠ. Když to zobecním, nabídka je hodně pestrá, ale konkrétně pro využití ve volném čase se dost zužuje.

8. Jsem zaměřena výtvarně, proto vítám každou nabídku nových výtvarných trendů – s papírem, malba na hedvábí, umělecké činnosti. Hodně inspirací čerpám na internetu. Vyhovují mně krátké 4 hodinové kurzy, nejlépe dopoledne, protože odpoledne se věnuji

svým zájmovým kroužků. Hodně inspirací hledám na internetu. Dále bych měla zájem o kurz **tvoření projektů** v zájmové výtvarné činnosti – jak správně udělat projekt na dané téma, který by byl zakončen třeba výstavou. Možná i nějakou **legislativu pro potřeby domů dětí a mládeže** – vedení deníků, BOZP, práce na PC.

9. V DDM pracuji na stejné pozici již 21 let, vzdělávací potřeby se u mě postupně měnily, stále je třeba sledovat **nové trendy** v trávení volného času. Nyní se věnuji keramice, tak vyhledávám **různé keramické kurzy** – **systematické** z důvodu procesu výroby. Velikou potřebu vidím v **legislativních kurzech přímo pro školství**, dále **marketing, propagace**, ale i sebereflexe, psychologická podpora – syndrom vyhoření, organizování vzdělávacích aktivit.

10. muž, 32 let, 8 let praxe

- **sportovní aktivity** – instruktor lyžování, snowboard, lezení na stěně
- zdravotnický kurz první pomoci
- **hlavní táborový vedoucí**
- **vícedenní kurzy třeba přes víkend**
- **tvorba projektů**

11. Jsem v ddm už 25 let, mám vystudovanou VŠ – tělesná výchova, vedu hlavně sportovní kroužky, snažím se na každou aktivitu získat licenci na sportovní kurzy – florbal, hokejbal, hledám **nové trendy** ve sportu, **organizační a legislativa** například u sportovních soustředění, ale třeba i **psaní projektů** – na získání sportovního vybavení, dá se získat dost financí, ale neumím napsat dobrý projekt.

12. Zajímám se o ekologickou výchovu, myslím, že vzdělávacích akcí je dost, jak ve školách různé semináře, tak různé kurzy EVVO. Děti hodně baví vyrábění z použitých materiálů, recyklace, **na internetu** je také dost informací, ale nemám čas pořád něco hledat a sledovat. Kurzy navštěvuji **jednodenní i třeba víkendové semináře**, nejlépe v nějakém EKO centru i s ubytováním, kde je důležitá **výměna zkušeností**, **burza nápadů, příklady dobré praxe**, když někde něco funguje, tak to může fungovat i nás. Chtěl bych založit třeba malou skupinu či spolek ochranářů přírody, ale neznám potřebnou legislativu, takže bych rád se zúčastnil nějakého školení se **základními legislativními normami**. V DDM pracuji 3 roky.

13. Pro svoje vzdělávací potřeby vyhledávám hlavně různé **nové metody práce s dětmi**, **plánování pedagogického procesu**, jako zástupce ředitele potřebuji i aktuální **legislativu právě pro zájmové vzdělávání**. Řídím činnost **externích pracovníků**, kteří často potřebují poradit právě s plánováním a realizací pedagogického procesu, ale i zvládání **komunikace s rodiči či národnostními menšinami**. Pro mě je důležité vědět jak **provádět hospitace, kontroly a evaluace**. Pro sebe osobně bych uvítala kurzy zaměřené na **osobnostní rozvoj, relaxace, seberealizace, práce v týmu – teambuilding**. Vyhovují mně **jednodenní kurzy** nebo třeba kurz, který probíhá **pravidelně jednou za měsíc** a já mám možnost rozvoje. Samostudiu se nevěnuji, pouze si třeba vyhledám nějaké informace **na internetu**, ale jen když mám čas.

14. Ahoj, budu psát heslovitě – co potřebuji pro svoji práci ohledně vzdělávání:

- **čas**
- **nové trendy** v trávení volného času
- **nové metody** práce s dětmi
- **jak dobře propagovat své akce**
- **práce v týmu**
- bohužel i vedení **administrativy** – takže asi **legislativa**

15. Jsem v SVČ pouze 2 roky a mám pocit, že bych potřebovala získat vzdělání ve všech oblastech. Střední škola pedagogická mě na realitu moc nepřipravila, znám základní pedagogické postupy, vím jak se připravit na hodinu, ale to je tak vše. Nejvíce mně chybí základní vědomosti v **oblasti pracovního práva**, neznám rozdíl mezi DPP a DPČ pro naše externisty, nemám kurz hlavního vedoucího tábora, třeba i tvoření celotáborové hry. Nedostatek výuky na střední škole vidím i v absenci studia nějakého **marketingu**, musíme své aktivity propagovat a to jsem se vůbec neučila – takže určitě bych uvítala školení marketingu pro školy či školská zařízení. Dále bych potřebovala nějaké **školení personální práce s externisty**, ale i **komunikace s rodiči** – to se snad naučím praxí, ale teoretické základy bych už měla mít. Školení bych uvítala **intenzivní, třeba pravidelně týdně či měsíčně**. Myslím, že takové ty dopolední kurzy nic nevyřeší, pouze zopakují to, co znám a nic nového se nedozvím.

16. U nás plán vzdělávání moc neřešíme, každý si najde vzdělávání, které potřebuje ke své práci nebo co ho baví. Víím, že to je špatně, ale z důsledku nedostatku financí nemůžu adekvátní vzdělávání pedagogům zabezpečit. Takže z pozice ředitelky píšů, že jsou to **finance**, které potřebujeme. Osobně bych uvítala intenzivní kurz v oblasti **školské legislativy** zaměřené na volnočasovou pedagogiku, **personální práce**, i spisová služba. Důležitost v naší práci je věnována **propagaci**, kdy musíme své aktivity vhodně propagovat. Pro svoji přímou pedagogickou činnost je nabídek hodně, věnuji se tvořivé a výtvarné činnosti a v této oblasti je nabídka opravdu široká, záleží jen na zaměření jednotlivce.

17. Stále vyhledávám **nové inspirace** pro své kroužky (vedu výtvarné a tvořivé), nejvíce toho najdu **na internetu**, kde jsou i návody. Výtvarné kurzy moc nenavštěvuji, jsou dost drahé, jen když se jedná o nějakou novou techniku, která je náročná, tak si ji ráda vyzkouším. Ráda bych se zúčastnila kurzu **propagace**, to je pro naši práci potřeba. Možná bych uvítala i nějaký kurz **rozvoje osobnosti, sebereflexe a sebehodnocení**, to je teď celkem in. Důležité jsou však praktické informace a ne nějaké teoretické přednášky. Vše je



potřeba si prožít. Vyhovují mně **jednodenní, prezenční kurzy** a také se věnuji **samostudiu** při vyhledávání informací.

18. Jsem v Domě dětí a mládeže už 3 roky a ráda se zúčastňuji různých školení. Hlavně vedu kroužek angličtiny – takže **různé nové metody** výuky jazyků, nové materiály a nápady. Potom vedu pohybový kroužek pro malé děti – různé hry, nebo i různé tvořivé kurzy – nové techniky a potom můžu uspořádat nějakou dílničku pro děti – to všechno mě moc baví. Ráda vytvářím letáčky na naše akce, tak bych docela uvítala nějaký **kurz práce na PC** pro pokročilé, základy mám, ale bavila by mě **grafická úprava letáčků nebo tvorba webových stránek**. U nás to probíhá tak, že si vyberu nějaké školení, zeptám se ředitelky, jestli se můžu zúčastnit (tedy jestli mi to zaplatí) no a pak jedu, pak se snažím to nějak využít při své práci, což si myslím, že se mi daří. Nic víc mě nenapadá, snad to takto stačí.

19. V DDM jsem prvním rokem a vlastně jsem úplný začátečník, ale všechno co dělám mě baví. Zúčastňuji se různých instruktorských kurzů – lyžování, lezení, snowboard, jiný sporty. Dále vyhledávám různé **nové trendy** ve sportovních aktivitách, nové hry uvnitř či venku. Také kurz základní zdravotní pomoci pro pedagogické pracovníky. Myslím, že bych se rád zúčastnil nějakého kurzu **tvoření a psaní projektů**. Své nedostatky vidím i ve **vedení administrativy**. Kurzy mohou být i vícedenní s ukázkou využití v praxi, nevadí mi ani kurzy o víkendech.

20. Mám praxi 16 let, věk 55 let, žena. Hlavní nedostatky pocítuji v práci na počítači, takže bych potřebovala kurzy práce na PC, **propagace** – tvorba letáků – to opravdu neumím, zpracovat nějaké plakáty pěkně graficky. Jinak se snažím vyhledávat **nové activity** v oblasti výtvarné a tvořivé, informací je dostatek na internetu, ale chce to dost času si něco vyhledat.

Připravuji **příměstské tábory** – opět různé nápady hledám **na internetu**. Kurzy nenavštěvuji moc často, pokud nějaký objevím, tak je v Praze, Brně a to strávím celý den cestováním a kurz poté trvá pouze 4 hodin, to je ztráta času. Velký přínos vidím právě v možnosti

vyhledávání a získávání informací na internetu. Různý kurzy: hlavní vedoucí tábora, zdravotnický už mám, každý rok máme školení BOZP a myslím si, že to stačí. Chápu, že je potřeba se vzdělávat, ale v mém věku už mě to nějak neláká, pouze **práci na PC** (tabulky, grafy, propagace) bych potřebovala zlepšit – podle mého názoru.

21. Pro svoji práci v rámci vzdělávání bych potřebovala **školení v oboru zájmových kroužků**, které vedu. Což je angličtina pro děti, které jsou v první třídě a neumí ještě číst. Hravou formou je něco málo naučit. Potom výtvarné aktivity (nyní zajímavé zpracování odpadů) – nové nápady a spojitost s tradicemi. A v poslední řadě – oblast vaření, stolování pro neprofesionály (aby to děti bavilo a eventuálně něco ze zdravé výživy a správné životosprávy) – na toto jsem nikde neviděla žádný kurz. Dále potom z oblasti vedení ZK – například by mi pomohlo, jak na **děti které přichází do puberty?**

Mimo to vyhledávám školení v **oblasti akcí, táborů** (nápadů a typů z praxe).

Snažím se absolvovat nějaké kurzy **jedno denní z hlediska času**, více denní nejsou pro mne atraktivní. Nejlepší kurzy jsou **formou vlastního zážitku** – ovšem poznámky si také musím vytvořit, abych si mohla cokoliv osvěžit.

Možná by nebylo špatné kdyby mi někdo přišel **předvést nějakou ukázkou přímo do mého ZK** či na jinou akci. Je pro mne nejpřínosnější vlastní zážitek a rada na konkrétní problém.

22. Pokud to vezmu globálně, tak asi všichni potřebujeme vyhledávat **nové trendy v trávení volného času**, ale o žádném vzdělávání nevím – to si každý **vyhledává sám**. Důležitá je propagace našich akcí – takže **marketing** – zde jsou kurzy spíše obecného charakteru, my bychom potřebovali vzdělávací akce přímo pro zájmové a volnočasové aktivity. Z důvodu náročnosti práce s různými věkovými skupinami i kurzy psychologie, důležitá je i oblast psychohygieny, sebeřízení, sebereflexe, timemanagement – **osobnostní rozvoj**. Osobně se snažím právě v těchto aktivitách vzdělávat, ale na pravidelné vzdělávání (vím, že bych to potřebovala) nemám bohužel čas. Takže, abych odpověděla na uvedenou otázku, co bych potřebovala – tak **čas** na všechno uvedené výše.

23. Myslím, že to je jednoduché, co hlavně potřebuji:

nové nápady – nové metody a formy práce s dětmi,

komunikace s různými věkovými skupinami, ale i s rodiči,

administrativa – deníky, různé dokumenty, objednávky,

propagace akcí – letáky – nápady, tvorba, vzhled,

projekty – jak napsat žádost a potom vyúčtování,

Myslím, že kurzů je dost, ale jsou takové všeobecné pro různé typy organizací. Vyhovují mně jednodenní kurzy, ráda bych se zúčastnila nějakých pravidelných (třeba 1xměsíc), které navazují, a když vidím pokrok. Snad to takto stačí.

24. Ahoj, jak víš, naše práce je dost náročná, už dávno nestačí to, co se v mládí naučíš ... Stále hledám různé nové nápady, ale i nové metody práce (plánování a realizace pedagogického procesu) – různých kurzů je dostatek, ale jsou spíše pro ZŠ a to se nehodí pro nás. Důležitá je komunikace, jak s různými věkovými skupinami dětí a mládeže, tak jejich rodiči. Samozřejmě administrativa a legislativa – opět pro naše potřeby. Myslím si, že nabídka je docela dobrá a každý si najde to, co potřebuje. Školení si vybírám jednodenní, o víkendové nemám zájem z důvodu nedostatku času.

25. V DDM pracuji už 22 let, je mi 57. Jsem zaměřena sportovně, vedu kroužek plavání, badminton a nyní nově Pilates pro dospělé. Na badminton jsem si udělala licenci trenéra a nyní navštěvuji kurz trenéra Pilates. Určitě musím sledovat nové trendy, co je aktuální, tomu se musím věnovat, pokud nebude o nějaký kroužek zájem, tak budu muset hledat něco jiného, i když v mém věku už asi ne. Potřebovala bych také kurz práce na PC. Jinak si plno informací vyhledávám na internetu. Ráda bych navštívila nějaký kurz psychohygieny a relaxace, asertivita, atd. Vyhovují mně vícedenní kurzy, protože se toho více naučím. Myslím, že krátké kurzy nemají smysl.

26. No, já se tím moc nezabývám a ani nevím co napsat. Většinou, když mně přijde nějaká nabídka na mail, tak se přihlásím, osobně to moc neřeším. Mám kurz instruktora lyžování a snowboardu. Na střední pedagogické jsem získal ty základy, někdy si nějaký hry najdu na internetu. Nejlepší když se pobavím s někým, kdo dělá něco podobného a vyměníme si nápady. Moc jsem asi nepomohl.

27. Snažím se pořád hledat nové aktivity pro děti, různý výrobky, tvoření, inspirace – hodně toho je na internetu, ale zabere to dost času. U dětí je teď oblíbené vaření a pečení, tak bych ráda našla nějaký kurz, ale nic jsem neobjevila, tak si recepty a rady opět hledám na internetu. Taky bych uvítala nějaký kurz práce s externisty – komunikace, umět jim poradit (pedagogika-příprava kroužků, vedení deníků). Určitě je důležitá propagace, použití grafických programů pro výrobu letáků a informací. Jelikož je naše organizace zapojena v programu Erasmus a máme zahraniční dobrovolníky, tak bych potřebovala procvičit angličtinu, ale to je běh na dlouhou trať, i když mám dobrou motivaci a v souvislosti s tímto programem i psaní projektů. Vyhledávám jednodenní krátké kurzy.

28. Praxi už mám 26 let, od své maturity. Nejdříve jsem vedl přírodovědné a turistické kroužky. Ted' už o turistiku není u dětí zájem, ale pořád se snažím je do přírody dostat, takže kroužek se jmenuje ekologický, pořádáme výlety, exkurze k různým ochráncům, ale i třeba možnosti recyklace, různé tvoření z recy materiálů. Hledám nové trendy či nápady na internetu, různé ekologické kurzy taky navštěvuji, je to většinou taková burza nápadů, ukázky dobré praxe – to má smysl, ale teorie mě moc netáhne. Možná bych uvítal nějaký školení – jak vycházet s dětmi (od předškoláků až po puberťáky) – jelikož v kroužku mám děti všech kategorií, a po těch letech praxe musím říct, že se děti dost změnily, je těžké je zaujmout.

29. Jsem v ddm od roku 1996 moje vzdělávací potřeby se měnily, vždy jsem byl sportovně zaměřen, vystudovanou TV. Věnuji se všem možným sportům, posledních 10 let se hodně věnuji tzv. outdoorovým aktivitám – nabídka je široká a dostačující, cokoliv – hlavně mít

peníze a čas. Své nedostatky vidím v **administrativě** (je jí čím dál víc), základy mám, ale potřeboval bych **marketing**, řízení projektů, ale i třeba **teambuilding**, **seberealizace a sebehodnocení**, **timemanagement**. Kurzy mohou být **jednodenní i vícedenní**, spíše prezenční.

30. Co bych potřebovala pro své vzdělávání? To není jednoduchá otázka. Mám pocit, že se to hodně mění podle situace. Jeden rok je oblíbený aerobik, poté street dance, teď zumba. Mám taneční kroužky, tak se snažím uplatnit od každého něco, mám kurz instruktorky aerobiku, ale musela jsem si dodělat kurz zumbu, abychom mohli používat název zumba. Spíš než, abych chodila na nějaké kurzy, snažím se osobně chodit na různé lekce a něco pochytit a poté použít. Sama si vyhledávám **informace na netu**, stahuji hudbu, sleduji taneční videa. Docela mě chybí základy **administrativní práce** (ale to asi není žádný kurz, to se musím naučit sama). To je tak vše, v SVČ jsem 5 roků.

31. Mnoho nápadů a inspirací najdeš na internetu, to nemusíš chodit na školení. Podle mě každý se potřebuje naučit jak dobře a efektivně **komunikovat**, nejvíce problémů v týmu vzniká špatnou komunikací. To se naučíš jen vlastním prožitkem. Tady vidím potřebu vzdělávání – komunikace, **práce v týmu**, ale i sebehodnocení a reflexe vlastních pocitů – různé techniky pro **osobnostní rozvoj**. Ráda navštěvuji kurzy **víkendové**, kdy při delším pobytu se účastníci otevrou, a přináší hodně inspirace sami pro sebe, ale i ostatní. Školení na 4 hodiny je ztráta času i peněz.

Jinak všeobecně všichni potřebujeme hledat **nové aktivity**, hry, činnosti pro volný čas, opět si myslím, že ukázky **dobré praxe, konzultace, ukázkové hodiny**, návštěva kolegy jsou větším přínosem, než nějaké školení. I když platí to, co funguje jinde, nemusí fungovat u nás. Hodně záleží na osobě vedoucího kroužku, pokud je dobrý, umí zaujmout, tak vše funguje lépe. Proto si myslím, že právě rozvoj osobnosti pedagoga je důležitější než nějaké teoretické informace – a podle mě právě ta školení poskytují teoretické znalosti. Je to můj osobní názor, který se nemusí líbit, ale myslím si, že je to tak.

**Barevné zvýraznění specifikovaných oblastí:**

Pedagogická činnost

Personální činnost

Legislativa

Marketing

Ostatní

Projektové řízení

Osobnostní rozvoj

Internet

Forma kurzů